

PILARES ESTRATÉGICOS EN LA TRANSICIÓN DE LA BANCA TRADICIONAL A LA BANCA DIGITAL, EN UNA FILIAL DEL BANCO DE OCCIDENTE Y UNA FILIAL DEL BANCO BBVA

Daniel Fernando Benavides Gaviria
daferbe88@hotmail.com

Gustavo Adolfo Flor García
gustado10@hotmail.com

Resumen

El mundo y Colombia evolucionan significativamente hacia la banca digital, con una infraestructura cada vez más sólida y con regulación financiera acorde con esta transición. No obstante, dicho proceso no ha sucedido a la misma velocidad para todas las entidades financieras del país, por lo cual, esta propuesta analiza las estrategias digitales utilizadas, así como los resultados obtenidos, bajo cuatro pilares: innovación abierta, clientes, empleados y proceso operativo y de adecuación de oficinas, enfocados en dos entidades que son: la sede principal del Banco de Occidente (banco nacional) y una filial del Banco BBVA (banco internacional), en la ciudad de Cali. Las dos entidades evidencian resultados favorables, aunque con un avance totalmente diferente. El Banco BBVA Colombia ratifica que es líder en Colombia en transformación digital, mientras que el Banco de Occidente lleva alrededor de dos años con un proceso de transformación digital fuerte, que apenas empieza a generar sus primeros resultados.

Palabras clave: banca digital, innovación abierta, mercado objetivo, estrategias digitales, perfil de clientes.

Abstract

The world and Colombia are evolving significantly towards digital banking, with an increasingly crucial infrastructure and financial regulation according to this transition, becoming the main factor for the development of favorable financial results. However, the transition to digital banking has not happened at the same rate for all financial institutions in the country, which is why this proposal analyzes the digital strategies used, as well as the results obtained under a base of four pillars. These pillars are known as open innovation, clients, employees and the operational process and redesign of the offices, focused on two entities that are the headquarters of Banco de Occidente (national

bank) and a subsidiary of Banco BBVA (Banco Internacional) in the city of Cali. The two entities show favorable results, although with a different advance. Banco BBVA Colombia confirms that it is a leader in Colombia in digital transformation, while Banco de Occidente has been operating for two years with a digital transformation process that is just beginning to generate its first results.

Key Words: Digital Banking, Open Innovation, Target Market, Digital Strategies, Customer Profile.

1. Introducción

Colombia crece a grandes pasos hacia la transformación digital, con la banca financiera como principal protagonista en este proceso evolutivo que cada día tiene más acogida entre los usuarios, ya que la cantidad de personas que acuden a las oficinas ha disminuido pues estas utilizan el móvil o Internet como medio de comunicación con sus asesores financieros.

Colombia tiene un reto fundamental en su infraestructura y su regulación financiera, ya que la rápida penetración de las tecnologías está revolucionando la manera en que las empresas ofrecen sus productos y los consumidores los aceptan. La banca digital permite darle a los colombianos un servicio financiero permanente, sencillo y seguro; sin embargo, llegar a todas las zonas y regiones del país es un reto que enfrenta nuestra infraestructura tecnológica, que debe enfocar sus objetivos no solo en alcanzar estos sitios con poco cubrimiento de Internet, sino hacerlo con esquemas de cultura y capacitación para el aprovechamiento de las tecnologías.

Para analizar la evolución hacia la transformación digital es necesario mencionar sus causas. Una de ellas es la evolución de las generaciones. Se entiende por generación al grupo de personas que nacen en fechas trascendentales para el avance de un país o, inclusive, del mundo. Un ejemplo muy claro son los llamados generación del milenio, que reciben este nombre debido a que son personas que nacen en la época de la conectividad, el entretenimiento y

la tecnología. Crecer en un mundo digital obliga a la sociedad a adaptarse a los cambios y, por su parte, a las empresas de todos los sectores a ofrecer productos y servicios que respondan a las nuevas necesidades del mercado.

Otra causa que se debe enunciar es la bancarización como canal de penetración para el crecimiento de la cuota de mercado. La libre competencia entre las entidades financieras en Colombia ha permitido el crecimiento del uso de las aplicaciones móviles como medio de administración entre los clientes y sus productos financieros. Gracias a la revolución de la banca digital, ya es posible contratar productos nuevos sin necesidad de ir personalmente a las oficinas, así como pagar los servicios públicos y privados, proceso que requería de bastante tiempo.

La presente investigación trata el potencial de la banca digital en dos diferentes bancos con presencia en nuestro país, como son el Banco BBVA y el Banco de Occidente, los cuales buscan identificar las estrategias utilizadas en la transformación digital bajo cuatro pilares generales: innovación abierta, clientes, empleados y proceso operativo y de adecuación de oficinas, analizando cada uno de los procesos empleados y los resultados obtenidos por cada entidad. La banca digital facilita el manejo del efectivo de una manera muy eficiente, permitiendo tener a disposición el banco en cualquier parte del mundo y a cualquier hora. Se propone una investigación de los diferentes modelos que utilizan estos bancos, ya que mientras uno de ellos se preocupa por la digitalización, en su máxima expresión, el otro tiene como finalidad ser un banco más eficiente y mucho más amigable.

Por otro lado, la investigación basa su enfoque en temas de inclusión financiera, bancarización y formas de manejo del efectivo sin necesidad de traslados a oficinas. La inclusión financiera es el acceso que tienen las personas y las empresas a los portafolios que ofrecen las diferentes entidades crediticias, ya sean cuentas de ahorro, créditos, fondos o seguros. La bancarización es el grado de uso de los sistemas financieros del propio país, que permite acceso a la mayor cantidad

posible de la población sin importar su nivel socioeconómico y cultural. Esta última fomenta la educación financiera, lo que permite crear conciencia a la hora de tomar decisiones de financiación y explorar alternativas de rendimientos financieros. Dichos conceptos promueven el desarrollo económico del país.

Al finalizar esta investigación determinaremos cómo dos sucursales de los bancos BBVA y Banco de Occidente despliegan toda una estrategia digital para que sus clientes utilicen la aplicación móvil como único canal de contratación y de administración de sus productos.

2. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo general

Analizar la efectividad de las estrategias de la banca digital utilizadas por el Banco de Occidente (banco nacional) y el Banco BBVA (banco internacional), en una de sus sucursales en Cali.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar la innovación abierta, los clientes, los empleados y el proceso operativo y de adecuación de oficinas como pilares fundamentales en la transición a la banca digital.
- Analizar la influencia del perfil del mercado objetivo de cada banco en la transición hacia la banca digital.

- Contrastar las estrategias de la banca digital utilizadas por el Banco de Occidente y el Banco BBVA.

3. Marco de referencia conceptual

A partir de los años ochenta, del siglo pasado, surge la Nueva Economía o economía digital, que supone profundos cambios para la banca mundial con la aparición de la banca por internet o "banca digital"; además de las llamadas Fintech o conjunto de *startups*, con nuevas tecnologías aplicadas a los servicios financieros tradicionales (Arthur, 1989 citado en Campos, longo-Somoza, Salmador y Morcillo, 2017, p. 3).

De acuerdo con Mejía y Quintero (2017), el uso de la tecnología y las herramientas informáticas hace parte de la cotidianidad laboral, educativa y familiar de la sociedad moderna; por lo tanto, la utilización efectiva de estas herramientas, en los sectores productivos de Colombia, en especial el financiero, permitirá afrontar importantes retos.

La literatura nacional sobre los determinantes del uso de la banca electrónica es escasa, a pesar de que el gobierno nacional ha activado una serie de iniciativas, como la creación de la política nacional de ciberseguridad y ciberdefensa, con el Conpes 3701 (2011), y la promulgación de la ley 1735 de 2014, la cual dicta medidas tendientes a promover el acceso a los servicios financieros transaccionales a través de las sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos, para fortalecer el uso de la banca electrónica como mecanismo de inclusión financiera. Sin embargo, a nivel internacional existe literatura tendiente a explicar los determinantes del uso de la banca electrónica en diferentes países (Mejía y Quintero, 2017).

La inclusión financiera hace parte de las estrategias que tienen los gobiernos para desarrollar sus economías. De acuerdo con el estudio realizado, para el

periodo 2012-2016 se observa que, del total de personas que se vinculan por primera vez al sector bancario el 69 % pertenecen a ciudades, y casi la mitad de los nuevos vinculados están en un rango de edad entre 18 y 25 años. Así, las estrategias de inclusión financiera deben enfocarse en mejorar su posición en los sectores rurales, y encaminarlos a las personas entre 18 y 25 años, ya que pueden garantizar la estadía en el sector financiero por más tiempo (Capella, Martínez y Velásquez, 2018).

La inclusión financiera, en años anteriores al 2014, se había medido solo con datos de entidades pertenecientes al Establecimiento de Crédito (EC); para el 2012 marcaba un 67 % de inclusión financiera de la población adulta del país. Después del 2014 se encuentran más datos históricos que permiten medir la inclusión financiera, entre esos, que parte de la población tiene productos financieros activos, además de que se incluye información de otras entidades del sector financiero, con lo cual se identifica, de una mejor manera, cómo evoluciona la inclusión financiera y en qué aspectos se debe mejorar (Capella, Martínez y Velásquez, 2018).

El acceso a los servicios financieros en Colombia está, actualmente, en un nivel relativamente bajo, comparado con los indicadores de otros países. Según el Banco Mundial, la profundización financiera, medida como cartera sobre el Producto Interno Bruto (PIB), se ubica en el orden del 35 % en Colombia. Si bien este nivel es superior a los observados en varios países de la región, con igual nivel de desarrollo, países como Chile, Brasil y Panamá presentan niveles superiores a los 10 puntos porcentuales respecto a Colombia (Fernández, Llanes, López-Moctezuma, Rojas y Tuesta, 2014).

Fernández et al. (2014) utilizan, para la medición del acceso a los servicios financieros, dos indicadores de análisis. El primero es el porcentaje de población que usa algún producto financiero, donde el 66,5 % de la población mayor de edad

lo tiene, siendo la cuenta de ahorros la de mayor participación, y resaltando que la mayoría de personas bancarizadas cuentan con más de uno. El segundo indicador es la oferta de servicios, donde se estima que en Colombia el número de sucursales bancarias y la entrada al país de cajeros y datáfonos es baja comparada con otros países de América Latina, aunque sobresale que la cobertura de prestación por medio de canales menos tradicionales, como Internet y la telefonía móvil, ha tomado mucha importancia en el país.

Teniendo en cuenta lo anterior, el gobierno ha estado creando un marco regulatorio que favorezca el diseño de productos más acordes con las condiciones de las personas de menores ingresos; como cuentas de ahorro electrónicas, depósitos electrónicos, entre otros. De esta forma, el gobierno busca que toda la población pueda acceder a los servicios transaccionales a bajo costo y con seguridad. Sin embargo, Castrillón y Vélez (2017) consideran que en la evolución de la era digital existe una falta de compromiso del gobierno colombiano, al no capacitar a la gran población que carece de conocimiento sobre los procesos bancarios y financieros.

En este sentido, la banca móvil presenta oportunidades de ampliación financiera, ya que reduce costos operacionales y de transacción. En Colombia, dieciséis de los veintitrés bancos existentes en 2012 ofrecían servicios de banca móvil a través de teléfonos inteligentes o SMS, teniendo en cuenta el importante crecimiento del sistema móvil entre 1999 y 2012, y que el 94,2 % de los hogares de Colombia tienen al menos un teléfono celular (Fernández et al., 2014).

Para el periodo 2012-2016 se observa un crecimiento sostenido en las transacciones por medio de canales digitales, como Internet y el teléfono móvil. La población ha encontrado en ellos la manera de ahorrar dinero y tiempo en transacciones que no implican el retiro de dinero, pero que sí permiten realizar

consultas de saldo, siendo esta la transacción más consumida, con un 85 % en Internet y un 95 % en telefonía móvil. A pesar de que las oficinas son el canal más usado por los clientes, este perdió 11 puntos porcentuales del 2012 (58 % a 47 %) al 2016 en montos por transacciones, donde los canales de Internet y telefonía móvil han incrementado 5 puntos porcentuales en el mismo periodo (28 % a 33 %). Las cifras demuestran que la disminución del uso de los canales presenciales no es inversamente proporcional al incremento del uso de los canales digitales (Capella, Martínez y Velásquez, 2017).

Nuestro país ha presentado avances muy significativos, en gran parte gracias a la evolución de los dispositivos móviles. Para hablar de la evolución de la era digital en la economía colombiana podemos remitirnos a Castrillón y Vélez (2017), quienes definen la relación de ingreso versus acceso a Internet y dispositivos móviles; esto debido a que los avances tecnológicos llegan primero a los hogares donde hay mayores ingresos.

Así, la brecha de la digitalidad se refiere al uso que se le pueda dar a la tecnología, lo que lleva a que el nivel de educación y el nivel económico sean variables de relevancia en la investigación. Una mejor preparación educativa formal permite un mejor uso de la digitalidad, debido a que los principales usos de la tecnología se dan dependiendo del nivel educativo. De esta forma, la brecha digital se ve directamente relacionada con el nivel de educación, aun cuando también se incluyen variables como la edad y el sexo. Las zonas rurales son las más perjudicadas con los avances tecnológicos debido a la poca cobertura de los principales proveedores disponibles en Colombia (Castrillón y Vélez, 2017).

Castrillón y Vélez (2017) plantean el interrogante sobre la penetración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en todos los sectores macroeconómicos, étnicos y geográficos del territorio nacional colombiano, y cómo

el gobierno debe ser reactivo, para crecer de manera progresiva en la brecha que separa al país de la actualidad digital.

Para Chacón, Ordoñez y Anichiarico (2017) el uso de Internet y, por ende, la bancarización son vehículos que le permiten a los ciudadanos el ejercicio y la promoción de los derechos humanos, la participación democrática y la transparencia; además del desarrollo económico del país. Por tal razón, la brecha de la digitalidad no debe ser muy grande en las naciones, ya que el acceso a Internet y al mundo digital permite el pleno derecho a la educación; lo que significa acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura, entre otros.

En Colombia es claro el índice de brecha digital y desigualdad social que se vive actualmente; por ejemplo, los estratos 4, 5 y 6 son los que tienen gran demanda de Internet, y su uso es muy frecuente; mientras que en el estrato 3 es muy inferior y en el estrato 1 casi nulo. Esto puede obedecer a la poca incentivación del gobierno para subsidiar estos estratos que no pueden acceder a la tecnología por asuntos económicos. Las pequeñas o medianas empresas (pymes) se caracterizan por tener muy poca inversión en tecnología, debido a los tamaños con que se crean. Estas empresas, por lo regular, en Colombia, tienen cincuenta empleados o menos; el trabajo es en gran parte artesanal. Por esta razón, es importante integrar el uso de las TIC en los procesos productivos de las microempresas, para que puedan ser competitivas en el mercado nacional y, posiblemente, internacional (Martelo, Jiménez y Jaimes, 2017).

De acuerdo con los datos obtenidos en la Encuesta de Inclusión Financiera Global, realizada por el Banco Mundial, se pueden analizar variables socioeconómicas estructurales como la base de los limitantes del acceso al sistema financiero en Colombia (la capacidad adquisitiva de la población, asociada a

factores de educación y al género, en cierto grado). Además, se observan otros factores sobre los cuales es posible que las políticas de banca móvil puedan actuar en el margen a corto plazo; como el acceso más barato a los servicios, con trámites más simples, la eliminación de limitantes geográficas a través de alternativas a los canales tradicionales y el uso principal de un canal tecnológico (Fernández et al., 2014).

Para Granados y García (2008) es evidente el crecimiento del uso de la banca digital en Colombia. La decisión de utilizar Internet como mecanismo para administrar los productos financieros se dio, en principio, para disminuir los costos que genera ir a una oficina y realizar una consulta o algún trámite. No obstante, la comodidad de hacer las cosas en casa es algo muy importante al momento de decidir utilizar Internet, ya que todo se encuentra a un clic y sin hacer filas.

La oportunidad que tienen los bancos para prestar servicios de una forma más adecuada, permitiendo crecer la masa de mercado y fidelizar a sus clientes, es grande. Tener que salir hacia una sucursal física, en un momento complejo, para hacer el pago de una factura, el pago de una obligación o incluso una transferencia bancaria es algo muy desgastante para el usuario.

El verdadero crecimiento que ha tenido la tecnología, y el liderazgo de la banca digital para avanzar en este proceso, ha logrado cambiar la forma de pensar de las personas, ya que al principio nuestras primeras transacciones se limitaban a mensajes de texto, a consulta de saldo, porque la desconfianza era muy grande al momento de crear contraseñas o brindar información en medios digitales. Los bancos están generando, constantemente, publicaciones de todo lo que se puede hacer con un dispositivo móvil en tan solo un clic; es decir, que atienden necesidades sin tener que recurrir a la consulta telefónica o la presencia física en las oficinas. Hoy en día es una realidad poder hacer pagos, retiros sin tarjeta,

transferencias y hasta giros internacionales con tan solo tener un móvil a la mano con acceso a Internet (Vas, 2008).

Por otro lado, la evolución de la banca digital ha llevado al surgimiento de los bancos de la modernidad, es decir, bancos sin sucursales. Esta estrategia acude a una competencia en precios de administración, donde se exploran canales alternativos de captación de clientes y medios para mejorar la experiencia con estos. Dado el potencial de la enorme población que aún no está bancarizada, los bancos se concentran en la banca minorista, para satisfacer las necesidades bancarias de economías de ingresos relativamente bajos. Como ejemplo de crecimiento de estos sectores el Banco BBVA es pionero en brindar este tipo de soluciones, ya que permite acceso a los clientes de bajos recursos o con ingresos desde un salario mínimo, para que puedan conseguir créditos, tarjetas de crédito y oportunidades de ahorro (Vas, 2008).

Ahora bien, se encuentran diferentes niveles de digitalización en los bancos que operan en Colombia. Para analizar esto se definen variables como la usabilidad, accesibilidad, funcionalidad, confiabilidad y eficiencia, las cuales son importantes en la determinación de los diferentes niveles de evolución digital en los bancos. Tomando como base diecinueve bancos nacionales e internacionales que prestan sus servicios al pueblo colombiano, Granados y García (2008) analizan por qué un banco es más avanzado que otro si todos tienen la capacidad de ganar la cuota de mercado de forma equitativa. De esta forma, se hace un análisis en los contenidos de las páginas de los bancos, donde algunos presentan imágenes muy alusivas al ahorro, otros al crédito y otros a nada.

Todo portal hace crear un usuario de autenticación personal; en ocasiones es muy difícil su acceso, es decir, propone contraseñas muy fáciles de olvidar y difíciles de crear. Se considera que la fuerte competencia ha hecho que los bancos

no tengan en cuenta la interacción con las personas. Por ejemplo, el Banco BBVA, con presencia en Colombia, tiene como estrategia, para ganar mayor cuota de mercado, la experiencia del cliente. Esta estrategia la ha focalizado en una gran inversión en estructura digital, creando novedosas aplicaciones y un portal de Internet con una navegación muy segura y amigable para personas naturales y jurídicas. Se hace referencia a este banco ya que es un modelo a seguir por las otras entidades que desean ir un paso adelante en tecnología digital, ya que BBVA es una banca internacional y refleja todas las actualizaciones extranjeras en nuestro territorio nacional.

Bajo este contexto, para Granados y García (2008) la clave está en responder a las necesidades de los clientes a través de la interacción y navegación en los portales financieros, debido a la importancia que tiene la usabilidad y la accesibilidad de estos sitios web. Como camino al éxito digital, la iniciativa principalmente la toman los bancos, por todo lo que representan en el mercado, sin embargo, no se debe dejar a un lado que la educación financiera es un deber del gobierno colombiano, para lograr el uso adecuado de los navegadores en temas financieros.

Para Flavián, Guinaliu y Torres (2006, citados en Mejía y Quintero, 2017), la confianza del consumidor en el banco, así como los ingresos, la edad y el sexo, son factores que influyen en la utilización de la banca electrónica. Otros autores como Lassala, Sanz y Ruiz (2007) analizan, a través de una regresión logística, los factores que influyen en las decisiones de compra con los servicios financieros en línea, por medio del estudio de variables tales como: perfil sociodemográfico, experiencia como usuario de Internet y beneficios y riesgos percibidos en la adopción de servicios financieros en línea; de donde concluyen que “los internautas jóvenes, con elevado nivel de formación y renta tienen mayor predisposición a la adopción de servicios financieros online” (p. 19).

Se utilizó un modelo econométrico que relacionara las variables que inciden en la adopción de la banca electrónica (nivel de educación, género, edad, Internet, ingresos, hipoteca y zona geográfica). Adicionalmente, se utilizó la Encuesta de Calidad de Vida del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el año 2015. A partir de la información obtenida se calculan los indicadores para la medición de variados aspectos económicos y sociales (Mejía y Quintero, 2017).

Mejía y Quintero (2017) revelan que el nivel de ingresos mensual muestra el mayor nivel de correlación con el uso de la banca electrónica en Colombia, seguido, respectivamente, por: uso de Internet en alta frecuencia, estudios universitarios y edades entre los 25 y 34 años. La correlación más débil corresponde a ser hombre, mientras se aprecia relación inversa entre las variables: individuos mayores de 45 años y los menores de 25 años, es decir, individuos muy jóvenes o viejos tienen una relación inversa con la adopción de la banca electrónica en Colombia. Se puede evidenciar que, a medida que los colombianos incrementan el ingreso, el porcentaje de uso de la banca electrónica aumenta.

La adopción de la banca electrónica en Colombia ha demostrado que no es suficiente con la incorporación de productos financieros, los cuales tienen un desarrollo vertiginoso día a día y, por sí mismos, no tienen impacto en la adopción de nuevas tecnologías para el manejo de productos financieros. Se requiere que el mayor acceso a las TIC vaya acompañado de un modelo de adopción que le dé sentido a su uso, que de manera continua se renueve y se transforme con base en propuestas acordes con los planteamientos del nuevo siglo, es decir, responder a los cambios de paradigmas tecnológicos, a la globalización, a la sociedad del conocimiento, a la democratización e inclusión financiera (Mejía y Quintero, 2017).

Aunque el uso de los canales digitales es indiscutible, el estudio demuestra que la población, en una buena cantidad de casos, se muestra reacia a utilizar los productos digitales. Sin embargo, el camino hacia lo digital todavía continúa y exhibe un gran potencial para un futuro no muy lejano.

4. Contenido

El verdadero crecimiento que ha tenido la tecnología, primeramente, y el liderazgo que ha tenido la banca digital para avanzar en este proceso, han logrado cambiar la forma de pensar de las personas y dirigir el camino al surgimiento de los bancos de la modernidad; es decir, bancos sin sucursales (Vas, 2008).

Bajo este contexto, analizamos el proceso de transformación, las diferentes estrategias empleadas y los resultados obtenidos por una sucursal del Banco BBVA Colombia y el Banco de Occidente, en el camino para convertirse en bancos digitales.

En primera instancia, entenderemos el contexto global que enmarca la transición a la banca digital en las dos entidades en estudio, y luego revisaremos, bajo cuatro pilares generales (innovación abierta, clientes, empleados y el proceso operativo y de adecuación de oficinas), las diferentes estrategias utilizadas y los resultados obtenidos en este aspecto.

Partiendo de lo anterior, el Banco BBVA es un banco español. Es una de las mayores entidades financieras del mundo y está presente principalmente en España, México, América del Sur, Estados Unidos y Turquía. Fue fundado como Banco de Bilbao el 28 de mayo de 1857, en Bilbao, Vizcaya, donde tiene su sede social desde entonces. Su sede operativa se concentra en sus oficinas centrales de Madrid, situadas en el complejo Ciudad BBVA.

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) inició su proceso de modernizar su plataforma tecnológica en el año 2006, tomando como estrategia principal la innovación abierta; con el fin de acelerar su ritmo de innovación y prepararse para la era digital (Rojas, 2017).

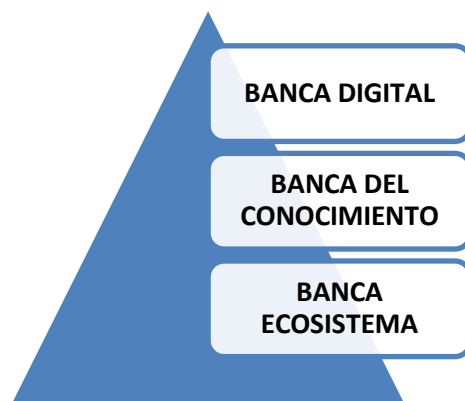
Así, la estrategia global del Banco BBVA está basada en tener una visión digital que le permita ser líder en el sistema financiero global, logrando, de esta manera, ser una entidad diferenciadora ante sus competidores por su liderazgo en innovación y desarrollo. La tecnología digital cambió considerablemente la forma como los bancos deben atender integralmente a sus clientes, y gira toda la estrategia en torno a la transformación digital.

Para Rojas (2017), en un entorno incierto, el BBVA fue pionero en entender que la tecnología digital y móvil tendría un gran impacto sobre la forma de cómo captar, interactuar y retener al cliente bancario; por eso decidió transformarse y convertirse en una empresa tecnológica con licencia bancaria. La transformación se muestra en tres líneas estratégicas: operar de forma preferente en el mundo digital, explorar de manera intensiva el conocimiento que se tiene del cliente y generar valor mediante un modelo de negocio tipo ecosistema.

Es claro que el negocio del Banco BBVA es netamente financiero y no tecnológico, pero bajo el escenario de una tecnología creciendo a ritmos agigantados no solo basta cambiar la forma de captar y colocar dinero, o simplemente entender las finanzas tradicionales, sino también la forma de implementar los modelos de negocios basados en la atención tecnológica.

A lo largo del periodo comprendido entre 2006 y 2013, aún en medio de la crisis financiera, el Banco BBVA invirtió un promedio de 700 millones de euros, no solo para mantener sino para modernizar la capacidad de los sistemas, con el objetivo de manejar un creciente número de información, transacciones y contenidos digitales (Rojas, 2017).

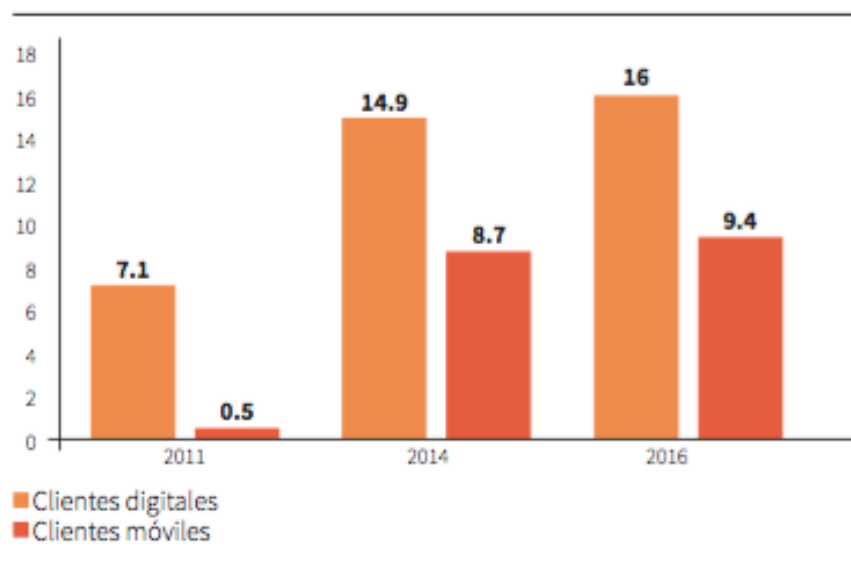
Figura 1. Líneas estratégicas del Banco BBVA



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, la estrategia consistía en operar de forma preferente en el mundo digital, la cual se enfocaba en tener más clientes a través de canales digitales, especialmente móviles. Es por esta razón que el Banco BBVA hace una fuerte inversión para modernizar su plataforma tecnológica, buscando automatizar las transacciones de bajo costo y ofrecer alternativas a aquellos clientes que usan Internet para administrar sus cuentas (Goirigolzarri 2008 citado en Rojas, 2017).

Figura 2. BBVA-Clientes digitales y móviles (en millones de clientes)



Fuente: Rojas (2017).

En la figura 2 se observa la importante evolución de clientes digitales y clientes móviles en el Banco BBVA, donde para el año 2011 tenían 7,1 millones y 0,5 millones, respectivamente, mientras que en el año 2016 ya se ubicaban en 16 millones (crecimiento del 125 %) y 9,4 millones respectivamente (crecimiento del 1.780 %).

Complementando lo anterior, al comparar los resultados con otros grandes bancos el Banco BBVA ratifica la positiva evolución en número de clientes digitales, especialmente móviles; comportamiento por encima de bancos muy fuertes en el medio digital como el Grupo Santander y Barclays. Cabe anotar, que el incremento de clientes móviles obedece, principalmente, a las nuevas aplicaciones creadas por el Banco BBVA, las cuales han sido diseñadas, especialmente, para el uso en teléfonos móviles.

Tabla 1. Comparación de número de clientes digitales y móviles en varios bancos

Banco	No. clientes Banca Digital (en millones)	No. clientes Banca móvil (en millones)	Ratio móvil/digital	Posición Ranking Mundial (1)
BBVA	16	10	62%	32
Santander	17	7	42%	15
Lloyds	11	6	55%	14
Barclays	7	4	65%	39
JP Morgan Chase	37	19	52%	3
Bank of America	31	16	53%	7
Wells Fargo	25	14	57%	1

Fuente: Banco de Desarrollo de América Latina (2017).

Según Rojas (2017), la segunda parte de la estrategia de la banca del conocimiento giraba alrededor del cliente y sus necesidades, buscando aportar mucho más valor a las personas, proporcionándoles más y mejores soluciones, y

apoyando, de manera eficaz, el desarrollo a nivel global. El modelo de banca orientada al consumidor se resume en los siguientes principios:

- Soluciones altamente personalizadas, basadas en conocimiento al cliente
- Interfaz de usuario (omnicanalidad)
- Procesos en tiempo real
- Aperturas a las redes sociales e Internet

Para cumplir con lo anterior, el Banco BBVA utiliza modelos predictivos que permiten entender mejor a sus clientes, anticiparse a sus necesidades y personalizar las ofertas.

Finalmente, la tercera estrategia de la banca ecosistema se basaba en un modelo de negocio que está cambiando la producción y comercialización de productos en industrias tan variadas como transporte, telecomunicaciones, automotriz, salud, comercio minorista y finanzas. Se trata de un modelo de cooperación entre empresas de diferentes mercados, con el fin de mantener al cliente dentro de un sistema de múltiples interacciones digitales (Rojas, 2017).

Para Rojas (2017) el modelo permite: primero, que los bancos rentabilicen los datos que tienen sobre los hábitos de consumo de sus clientes; segundo, que utilicen la capacidad de innovación de las empresas en el ecosistema; tercero, mejorar la experiencia del cliente; y cuarto, mantener al cliente dentro del ecosistema a través de múltiples interacciones digitales posibles.

El diagrama ilustra la estructura de un ecosistema basado en servicios, organizado en tres niveles concéntricos:

- Núcleo Central:** Gestión de las necesidades del cliente (cobrir necesidades financieras).
- Anillo Intermedio:**
 - El banco proveedor de asesoramiento:** Sugerencias, Comparador, Fidelización, Target ads, D-Market Place, Ticketing, Pagos polimórficos.
 - El banco facilitador de acceso:** Seguros médicos, Seguros, Hoteles, Eventos, Vuelos, Restaurantes, Deportes.
- Anillo Exterior:** Categorías de consumo y servicios:
 - Bienes de consumo:** Alimentación, Combustible, Aparatos electrónicos, Automóvil (auto y mantenimiento), Transporte y aparcamiento, Revistas, periódicos, libros, Formación, Telefonía e internet, Telecomunicaciones, Vales y ocio, Seguros, Salud y protección, Servicios de salud, Muebles y equipamiento, Reparaciones, Limpieza, Inmobiliaria, Gas y electricidad, Mascotas, Textil, Electrónica.
 - Transporte:** Transporte y aparcamiento.
 - Información y formación:** Revistas, periódicos, libros, Formación.

Legenda:

- Ecosistema basado en servicios
- Grandes corporaciones
- Pequeñas y medianas empresas

El diagrama de red de BBVA muestra la siguiente estructura de nodos y conexiones:

- Nodo Central:** BBVA
- Cluster Digital M&A (Naranja):**
 - Madiva
 - Spring Studio
 - Simple
 - Atom
- Cluster Propel - BBVA Ventures (Rojo):**
 - Personal Capital
 - Radius
 - Rabbit Capital
 - Sum Up
 - DocuSign
 - Prosper
 - 500 Startups
 - Taulia
 - Holvi
 - Coinbase
- Cluster InnovaChallenge (Gris):**
 - Benchmarking
 - BBVA Places
 - Innova Query
 - Chances
 - Mad 4 Food
 - Shopping Center
 - Qkly
 - Recolation Assistant
 - Predictor
- Cluster InnovaChallenge Mx (Gris):**
 - Optim
 - BIN&X
 - Flux Mx
 - App Data
 - Pear Campaigns
 - My Recommendation Places
- Cluster Open Talent (Naranja):**
 - API Market
 - Dwolla
 - Traetelo
 - Erasmusu
 - Frogtek
 - Pilecita
 - Palbin
 - Wideo
 - Traity
 - Start-Bull
 - Paganza
 - Socure
 - Lending front
 - Counterest
 - GridMarkets
 - BitNexo
 - Everledger
 - Bankity
 - CloudGrid
 - Destacame
 - Origin Market
 - Clause Match
 - Modern Lend

19

y la industria, entre otras. Han sido muchos los progresos que ha mostrado el banco en sus diferentes etapas de crecimiento. Es desde el año 2007 que el BBVA ratifica su apuesta por el país y toma la decisión de destinar el 1 % anual de las utilidades a acciones de responsabilidad corporativa. La revolución digital impacta fuertemente el mercado y claramente cambiará la manera de hacer negocios a futuro, por tal motivo decide ser líder en Colombia en materia de banca digital.

Actualmente, el Banco BBVA Colombia continúa en la consecución de su propósito, buscando poner al alcance de todos los clientes las oportunidades de esta nueva era a través de productos y servicios digitales. Es en este sentido que han dado pasos importantes para su transformación y para potenciar el negocio en los canales digitales.

Por otro lado, el Banco de Occidente inició operaciones el 3 de mayo de 1965 en la ciudad de Cali, bajo la administración del doctor Alfonso Díaz Viana, con el eslogan “El banco que lo conoce a usted”.

En 1973 inicia una nueva etapa bajo la orientación del Grupo Económico Sarmiento Angulo, fortaleciendo al banco con recursos de capital y nuevas experiencias, y transformando la institución hasta convertirla en una entidad de proyección nacional e internacional.

En 1998 entra a formar parte del Grupo Aval, conformado por los bancos: AV Villas, Bogotá, Occidente y Popular, constituyendo esta unión en una ventaja significativa para los clientes de cada una de las instituciones, contando con una red de oficinas amplia para realizar transacciones entre los bancos (“Quiénes somos”, s. f.).

El Grupo Aval es considerado como el conglomerado financiero más grande de Colombia y líder en Centroamérica, que tiene como objetivo generar valor a las entidades, garantizando un crecimiento sostenible y rentable.

Teniendo en cuenta lo anterior, las estrategias digitales del Banco de Occidente han estado marcadas por la evolución del Grupo Aval en el tema, dado que se manejan, en muchos casos, estrategias corporativas a nivel de grupo, las

cuales son desarrolladas por las distintas entidades que lo componen e implementadas teniendo en cuenta sus fortalezas en el sistema financiero.

Es así como el Grupo Aval, desde el año 2014, ha rediseñado su estrategia al generar experiencias memorables para crear la banca del futuro. A partir de la convergencia digital, los clientes de los servicios financieros están cambiando, exigiendo factores esenciales como la multicanalidad, la inmediatez y la autogestión.

De esta forma, se desarrollan proyectos de innovación que tienen como propósito esencial responder, proactivamente, a los cambios, generando opciones a partir de nuevos esquemas de productos o servicios que se traduzcan en experiencias memorables para los clientes actuales y potenciales. Así se empieza a construir la banca del futuro en el Grupo Aval y, por lo tanto, en el Banco de Occidente (Grupo Aval, 2014).

La estrategia digital (banca del futuro) se priorizó desde tres frentes diferentes:

- Clientes: generación de experiencias memorables a partir de productos y servicios innovadores, que representen nuevas opciones en la banca. El compromiso es generar opciones diferenciadas en todos los momentos de la vida.
- Negocio: generación de nuevos ingresos a partir de la apertura de esquemas de negocios innovadores en canales emergentes.
- Sociedad: reconocer el talento de los jóvenes emprendedores colombianos e incentivar este ecosistema, para generar, con cocreación, nuevas oportunidades de negocio a partir de la plataforma de innovación abierta “Fintech Challenge”.

Cabe resaltar que, de acuerdo con la presentación corporativa del Grupo Aval, en la operación en Colombia el porcentaje de transacciones monetarias en oficinas ha caído del 34 % al 30 %, entre diciembre de 2016 y diciembre de 2017. Por su parte, los canales no tradicionales (móvil, Internet y corresponsales bancarios) incrementaron su participación del 66 % al 70 %.

Adicionalmente, el número de transacciones monetarias a través de Internet y móvil pasó de \$11.1 millones en 2016 a \$16.3 millones en 2017, mostrando un crecimiento del 46 %.

El Banco de Occidente tiene clara la revolución digital que impacta el mercado y la transición que todas las entidades financieras están llevando en materia de banca digital, razón por la cual, en los últimos años, ha definido, dentro de sus ejes estratégicos, la transformación digital como impulsadora importante de crecimiento.

Ahora bien, visto el contexto global que enmarca la transición digital en las dos entidades de análisis, se han establecido cuatro pilares generales (innovación abierta, clientes, empleados y el proceso operativo y de adecuación de oficinas), sobre los cuales consideramos están enfocados los esfuerzos de los dos bancos en busca de una transformación digital. Así, analizaremos las diferentes estrategias digitales emprendidas y los resultados obtenidos desde estos cuatro pilares.

4.1 Transformación digital desde la innovación abierta

El objetivo de la innovación abierta es acelerar los procesos de innovación de una empresa, abriendo, de manera deliberada, sus fronteras para dejar entrar el conocimiento y la tecnología generados en el exterior.

Numerosas investigaciones demuestran que, cuando la velocidad del cambio tecnológico en una industria es creciente y el costo de comenzar una nueva

empresa es bajo, la asociación o colaboración con terceros permite a las empresas traer al mercado innovación de manera más rápida y menos costosa.

La estrategia digital del Banco BBVA se enmarca dentro de una política de innovación abierta. El sistema incluye tres tipos de procesos, además de actividades de creación de redes de innovación y una sostenida interacción y apoyo a los ecosistemas locales, con el fin de promover un flujo continuo de ideas, tecnología y emprendimiento a través de los centros de innovación BBVA en tres países, España, México y Colombia (Rojas, 2017).

Según Gassman y Enkel (citados en Rojas, 2017), los tres tipos de procesos de innovación abierta son:

- Procesos entrantes: identifican e integran flujos de conocimiento e innovación del exterior hacia la empresa. La empresa compra otras empresas o propiedad intelectual, invierte en la creación de redes de conocimiento e integra el conocimiento de fuentes externas.
- Procesos salientes: identifican y externalizan los flujos de conocimiento e innovaciones desde la empresa hacia el exterior. Esto significa obtener ganancias por comercializar sus ideas mediante empresas independientes (*spinouts*), la venta o licenciamiento de propiedad intelectual, u otras modalidades de colaboración con socios o aliados para transferir la tecnología creada *in-house* a un ambiente externo a la empresa.
- Procesos mixtos: combinación de procesos entrantes y salientes, trabajando en alianzas con socios complementarios en los que hay un intercambio hacia y desde la empresa.

Ahora bien, de acuerdo con Rojas (2017), el Banco BBVA establece cinco programas de innovación abierta, los cuales se describen a continuación:

- Capitales de riesgo: el Banco BBVA ha creado vehículos de inversión con la finalidad de adquirir participación accionaria y entrar en nuevos mercados a través de otras empresas.
- Competencias: el Banco BBVA organiza diversos tipos de competencias como una manera de mapear la comunidad de emprendedores; y activamente promueve eventos que le permiten crear redes de emprendedores en diferentes países.
- Aceleradores: es una forma de inyectar en el ecosistema de los diferentes países los elementos que hacen falta para acelerar los emprendimientos. Por ejemplo, dar conocimiento a un *startup* y encontrar formas de financiamiento.
- Incubadoras internas: el Banco BBVA crea empresas independientes que le sirven al Banco para vender sus servicios a otros negocios y gobiernos, al igual que promueve el espíritu innovador entre sus colaboradores, con el fin de sugerir nuevas ideas para ayudar a conseguir un mejor resultado final.
- Colaboración y creación conjunta con otras empresas: el Banco BBVA ha sido uno de los bancos pioneros en la apertura de su plataforma, pero lo ha hecho a través de experimentación, que incluyó dos competencias para desarrolladores, previo al lanzamiento en fase piloto de su mercado API.

Figura 5. Programas de innovación abierta BBVA



Fuente: Banco de Desarrollo de América Latina (2017).

Dentro del proceso de innovación abierta, el sector Fintech es hoy en día un ejemplo paradigmático de como numerosos emprendedores han aprovechado las ventajas de la tecnología para crear soluciones financieras. De esta forma, la innovación abierta se ha vuelto extremadamente popular en la industria de las finanzas; la mayoría de los grandes bancos tienen algún programa de innovación abierta como herramienta para acelerar su proceso de innovación.

Como sector Fintech se entiende el conjunto de empresas no financieras que utilizan la tecnología digital y herramientas de la cuarta revolución industrial, como computación en la nube, *blockchain*, grandes datos, inteligencia artificial, redes sociales, etc., para prestar servicios financieros a consumidores y negocios de una forma innovadora y bajo nuevos modelos de negocio (Rojas, 2017).

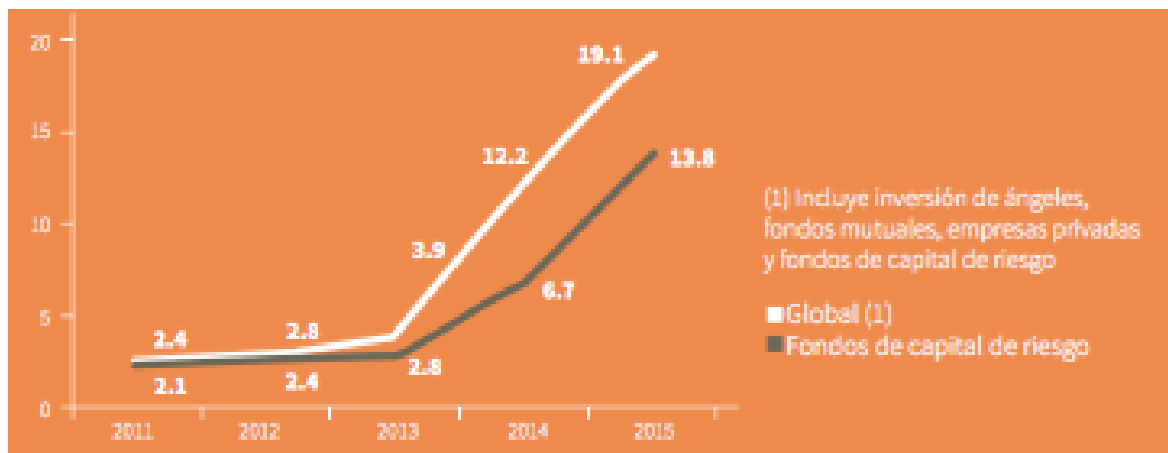
Las empresas Fintech se dedican a servir de intermediarias en el mundo de las finanzas en línea, en múltiples aspectos de la banca particular y empresarial, a través de Internet: transferencias monetarias, préstamos, asesoramiento financiero y de inversión, compra y venta de títulos, entre otras muchas más.

Por ser de gran importancia en el mundo digital, el Banco BBVA invierte exponencialmente en ellas desde el año 2013, de una manera muy visionaria, con el fin de implementar programas de innovación abierta para relacionarse con estas empresas de base tecnológica.

Desde entonces, a través de un proceso continuo de experimentación y aprendizaje, la innovación abierta ha sido para el Banco BBVA una herramienta de entrada a los nuevos mercados y segmentos dentro de mercados tradicionales, con nuevas tecnologías, así como la adquisición de capacidades técnicas y de nuevos talentos.

Bancos como Citibank, Bank of America, Wells Fargo, Santander, Barclays, etc., han situado su colaboración con las empresas Fintech en el centro de su estrategia de reinversión y utilizan ampliamente la innovación abierta para avanzar en ella (Rojas, 2017).

Figura 6. Inversión privada en empresas Fintech (en billones de USD)



Fuente: Rojas (2017).

Todo este proceso de innovación abierta es lo que le ha permitido al Banco BBVA ser líder en el sistema financiero, en cuanto a la transformación digital, y así estar a la vanguardia en el tema, tanto a nivel mundial como en Colombia.

Por otro lado, el Banco de Occidente no ha sido ajeno al proceso de innovación abierta; de hecho, este ha sido la base de las diferentes soluciones digitales que están ofreciendo en la actualidad y el sustento de su transformación hacia la banca digital, claro está, como se mencionó anteriormente. Todo dentro de una estrategia del grupo o conglomerado financiero al cual pertenece.

Una de sus estrategias digitales ha estado enfocada en reconocer el talento de los jóvenes emprendedores colombianos e incentivar este ecosistema, generando la creación de nuevas oportunidades de negocio a partir de la plataforma de innovación abierta “Fintech Challenge”. Es así como la estrategia digital se enfocó en fortalecer el frente estratégico de innovación y el Fintech Challenge Bancos Aval.

La innovación es uno de los atributos diferenciadores y prioritarios del grupo; a partir del año 2014 se consolidó, formalmente, el frente estratégico de innovación, el cual consta de un equipo experto, liderado desde el Grupo Aval, y que está conformado por miembros de todas las entidades, dedicado a construir la nueva banca, centrada en la generación de opciones para los clientes actuales y las nuevas generaciones. Como cimiento de esta iniciativa, se empiezan a desarrollar laboratorios de innovación puntuales, con el objetivo de focalizar las estrategias para satisfacer prioritariamente las necesidades concretas de los clientes.

Complementando lo anterior, desde el año 2014 se fortaleció la estrategia de innovación abierta con el Fintech Challenge Bancos Aval, donde se invita a los jóvenes emprendedores a proponer esquemas de negocio a partir de retos reales de la banca, para ser abordados con desarrollos digitales centrados en mejorar la experiencia de los clientes. Estos jóvenes emprendedores participaron en diversos

desafíos, con el acompañamiento de especialistas de cada una de las subsidiarias, para construir modelos de negocios digitales y futuros emprendimientos (Grupo Aval, 2014).

Ya en el año 2015 el Grupo Aval establece como lema “la verdadera innovación con acciones para las personas”. Convencidos de la evolución de los servicios financieros utilizaron el poder de la innovación orientado hacia las personas (Grupo Aval, 2015b). El aprovechamiento de las nuevas tecnologías, a partir de las necesidades de los clientes, y el convencimiento de generar verdadero valor en este proceso, fue la visión del proceso de innovación. Equipos comprometidos con nuevos esquemas, liderados por un comité de innovación de primer nivel y metodologías de trabajo alrededor de la construcción de experiencia, aseguraron darle continuidad a la vivencia de la verdadera innovación, como un pilar estratégico en el ejercicio.

Acciones encaminadas a la optimización de procesos, la construcción de valores agregados para la nueva banca e investigación y desarrollo y prospección en la banca del futuro, garantizan cubrir, de punta a punta, la gestión estratégica de la innovación y la estrategia digital.

Esfuerzos a largo plazo, encaminados a reinventar los productos y servicios y cada uno de los canales, a partir de laboratorios de innovación en las tendencias que ameritan exploración y que aseguran llevar a un nivel más alto la estrategia digital. Con la participación de aliados estratégicos se construye la banca del futuro, preparando el negocio para los desafíos de la convergencia digital y la omnicanalidad (Grupo Aval, 2015b).

Bajo este escenario, se continuó con la implementación de varios laboratorios de innovación transformacional alrededor de las principales tendencias de la banca. La construcción de una estrategia digital a largo plazo y el levantamiento de un esquema de trabajo en los principales frentes aseguran la evolución de productos y

servicios para los nuevos mercados. Acciones en involucramiento con el cliente, transformación, *data analytics*, arquitectura de la información, metodologías ágiles y talento, han permitido seguir innovando en estos esquemas, al mismo tiempo que incentivan el trabajo de emprendedores digitales, que se han vuelto aliados directos de estas acciones de mercado alrededor de nuevas *startups*.

Así, en el año 2017 el Grupo Aval formaliza la creación de dos laboratorios digitales, con más de cien colaboradores que trabajan con nuevas metodologías para digitalizar los procesos:

- BDL - Banco de Bogotá Digital LAB
- ADL - AVAL Digital LAB

Con la creación de estos laboratorios, y sumados a los esfuerzos de digitalización de filiales como BAC y Porvenir, el Grupo Aval inició formalmente su proceso de transformación digital.

Aval Digital Labs cuenta con cuatro frentes estratégicos de trabajo:

- Digitalización: tomar servicios o productos existentes y digitalizarlos.
- Analítica avanzada: uso de modelos de analítica para incrementar el entendimiento de los clientes, *insights* sobre el negocio.
- Equipo estratégico: alinear la estrategia y ruta digital para potenciar sinergias, remover obstáculos y desarrollar talento digital.
- Innovación disruptiva: creación pura y cruda, llenar espacios en blanco que haya en el mercado.

El objetivo del ADL no se limita solo a buscar soluciones digitales a procesos ya existentes, sino que también busca generar productos desde cero o diseñar nuevas estrategias digitales para las entidades. En el año 2018 el laboratorio tenía dieciocho proyectos en proceso de desarrollo.

En este mismo sentido, los dos primeros proyectos entregados por ADL fueron dos aplicaciones que facilitan los trámites bancarios. El Banco Popular presentó una aplicación que gestionará créditos de libranzas y que reducirá las gestiones presenciales que actualmente son necesarias.

Mientras tanto, el Banco de Occidente desarrolló una aplicación que permite obtener créditos para comprar vehículos de manera 100% digital; una iniciativa que cuenta con el apoyo de unos sesenta concesionarios colombianos. Con esta aplicación, las personas registran sus datos, son contactadas por un asesor y obtienen la aprobación del crédito en cinco minutos.

Las anteriores iniciativas permiten que los clientes puedan solicitar créditos de forma rápida e inmediata; lo más importante es que no es necesario hacer papeleo ni filas, porque todo el proceso se realiza a través de Internet. Con lo anterior, se busca disminuir tiempos en los procesos de aprobación de créditos que antes tomaban semanas para su ejecución, pero que ahora tardarán tan solo unos minutos.

Adicionalmente, la salida de un nuevo esquema de pagos tradicional, hacia uno en el cual se conglomeran gran parte de los convenios de pago de servicios en Colombia, con un botón de pagos virtual y una gran campaña para incentivar estos canales y al mismo tiempo generar valores agregados con el uso enfocado de la tecnología a partir del cliente, ha sido uno de los principales avances en la banca digital para el Grupo Aval.

El área de innovación y tecnología diseña constantemente nuevas aplicaciones que permiten mejorar la experiencia de pago en establecimientos, restaurantes y comercio en línea. Producto de lo anterior, en septiembre de 2015 se lanzó Aval Pay, la primera billetera digital en Colombia que acepta todas las tarjetas crédito del mercado. Es decir, le permite al cliente pagar desde su celular sin importar si es o no cliente de los bancos Aval.

De septiembre a diciembre de 2015 la aplicación fue descargada por 48.000 usuarios, quienes generaron 2.757 transacciones (Grupo Aval, 2016a).

Finalmente, el Grupo Aval viene desarrollando estrategias que propicien la bancarización desde hace varios años, que mejoren las experiencias de pago vía canales digitales y desincentiven el uso de efectivo, que cada vez promueve más la informalidad en Colombia. Las Sociedades Especializadas en Depósitos y Pagos Electrónicos (SEDPE) son ideales para ello, y cuentan con una estructura más liviana y ágil para el diseño y desarrollo de nuevos productos.

Por lo anterior, en octubre de 2017 Aval Soluciones Digitales obtiene la aprobación de constitución de la Superintendencia Financiera de Colombia, convirtiéndose en la SEDPE del grupo financiero. De esta forma, el Grupo Aval será el primer conglomerado financiero en Colombia en haber obtenido la aprobación de constitución de una SEDPE “Aval Soluciones Digitales”, a través de la cual ofrecerá, de manera más ágil, el flujo de transacciones entre personas y comercios.

Sobre este primer pilar de la estrategia digital, tanto el Banco de Occidente como el Banco BBVA han concordado en la importancia de la innovación abierta, como motor principal para la transformación digital. El Banco BBVA realizó fuertes inversiones en empresas Fintech, para así implementar programas de innovación abierta; mientras que el Banco de Occidente, a través del Grupo Aval, creó el Fintech Challenge Bancos Aval, donde se abrieron las puertas a jóvenes emprendedores con ideas innovadoras.

Lo anterior ha permitido el aprovechamiento de nuevas tecnologías para generar valor agregado a sus clientes, y poder ofrecer nuevos productos al mercado, marcando el camino de estas dos entidades financieras hacia la transformación digital. No obstante, la principal diferencia encontrada entre los dos bancos radica en que el Banco BBVA inició este proceso mucho antes que el Banco de Occidente, lo cual ha repercutido en que el avance actual sea notablemente superior en la entidad con orígenes extranjeros.

4.2 Transformación digital enfocada en clientes

Uno de los aspectos más importantes en la transición hacia la banca digital, y que se convierte en pilar fundamental de toda estrategia encaminada a este fin, es el conocimiento del cliente y de sus necesidades, para aportarle valor, proporcionándole más y mejores soluciones; además de apoyar el desarrollo a nivel global. Es así como el conocimiento del cliente representa el punto de partida para el diseño de nuevos productos, canales y procesos, basados en el aspecto digital.

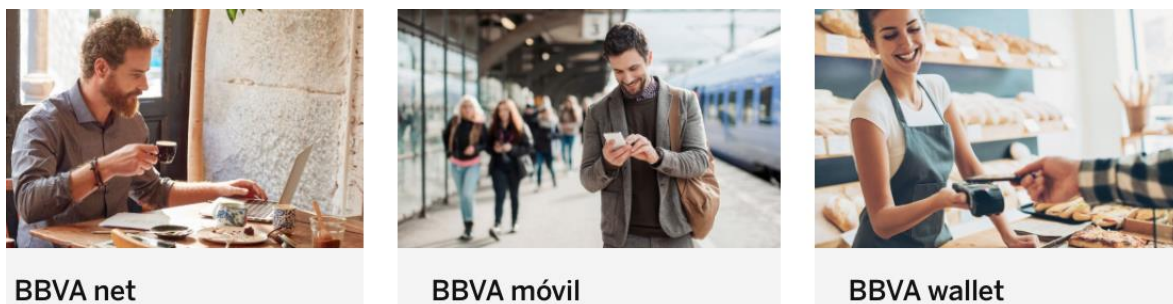
El modelo del Banco BBVA desea generar una banca orientada al consumidor, propone soluciones altamente personalizadas, basadas en conocimiento al cliente, interfaz de usuario (omnicanalidad), procesos en tiempo real y aperturas a las redes sociales e Internet.

En este contexto, el Banco BBVA Colombia ha desarrollado los siguientes canales digitales, con el fin de atender y cautivar a sus clientes:

- BBVA Net: busca que el cliente realice sus transacciones de manera fácil, rápida y segura, desde la comodidad de su casa, oficina u otro lugar mediante el uso de una computadora o Internet.
- BBVA Móvil: aplicaciones que permiten tener el banco en el celular.

- BBVA Wallet: aplicación que permite realizar pagos sin el uso de la tarjeta débito o crédito.

Figura 7. Canales digitales Banco BBVA Colombia



Fuente: Banco BBVA Colombia (2019).

Una vez implementados estos canales digitales, el Banco BBVA Colombia le propone a los clientes una gran variedad de productos digitales. Es por esta gran variedad que, a nivel nacional, el Banco BBVA es realmente considerado como un líder en la industria de la banca digital. A continuación, se relacionan los productos digitales que ofrece la entidad a sus clientes:

- Fondo de inversión: se puede abrir por la aplicación móvil desde \$200.000 y con aporte mínimo de \$50.000. Se obtiene rentabilidad competitiva frente a otros productos financieros. Los fondos de inversión son mecanismos rentables para personas que buscan un riesgo particular y, así mismo, una retribución especial. Por medio de los canales digitales que ofrece el Banco BBVA se puede observar y monitorear cómo el capital invertido genera incremento de acuerdo con la tasa diaria.
- Cuenta online: es una cuenta de ahorro o de nómina que se puede abrir desde tu celular en tan solo 5 minutos, ahorrándote tiempo y facilitándote la vida. Ya no basta con ir a una oficina personalmente, el Banco BBVA brinda la facilidad, desde el móvil o computador, de abrir la cuenta de ahorro con fin de recibir el pago de las retribuciones laborales o del mecanismo de ahorro conservador.
- CDT online: ahorra o invierte en un CDT desde \$500.000 con tasa fija anual del 6% y puedes administrarlo desde tu celular. Los pazos para los CDT van a partir de dos

meses, hasta el tiempo que prefiera el cliente, y la tasa otorgada varía de acuerdo al plazo.

- Adelanto de nómina: para cualquier tipo de imprevisto que se pueda presentar, en el banco se puede adelantar un porcentaje del pago de tu nómina. En caso de necesitar dinero por alguna situación, el Banco BBVA adelanta hasta un 30% de la quincena, con la condición de que no pase el tope de un millón de pesos. El monto prestado será descontado del pago de la quincena posterior a la solicitud.
- Tarjeta online: has una extensión de tu tarjeta de crédito o débito con el fin de no exponer los datos de tu tarjeta física. Es la mejor opción para evitar cualquier tipo de ataque cibernético, ya que la tarjeta solo tiene el cupo que le asigne el cliente y se cancela automáticamente a las veinticuatro horas.
- Simuladores BBVA: BBVA ofrece la consulta de proyecciones financieras de los productos que necesitas, ya sea créditos de consumo, créditos hipotecarios, educativos o cualquier tipo de inversión.
- Divisas: sirve para realizar giros desde y hacia el exterior a través del módulo de compra de divisas en línea, sin necesidad de ir personalmente a una oficina física.
- Préstamo en línea: descubrir si el banco oferta un crédito preaprobado, y tomarlo sin necesidad de ir a una sucursal física. Solo basta tener la aplicación en tu celular y por supuesto presentar un comportamiento aceptado en las centrales de información. Los préstamos ofertados por el BBVA son con base en la información financiera registrada y a la experiencia crediticia del cliente.
- Dinero móvil: enviar y recibir dinero en cualquier lugar del territorio colombiano con tu número celular sin ningún costo, sirve como mecanismo transaccional sin necesidad de vinculación al banco (Banco BBVA Colombia, 2019).

Consecuentes con su estrategia digital, el Banco BBVA empieza a incluir la evolución del número de clientes digitales y clientes con banca móvil en sus informes anuales, mostrando crecimientos significativos y aumento en cuota de mercado.

Tabla 2. Crecimiento digital Banco BBVA

CRECIMIENTO DIGITAL BBVA	2015	2016	2017
Número de clientes	1.958.920	2.081.269	2.200.000
Número de clientes banca móvil	281.838	323.854	426.000
Número de clientes digitales	324.800	451.233	519.000

Fuente: elaborada por los autores.

En la tabla anterior se observa que entre los años 2015 y 2017 el número de clientes se ha incrementado en un 12,36%, donde se observa que los clientes digitales se han incrementado en un 60,19% y los clientes que utilizan la banca móvil en un 51,60%, para el mismo periodo de tiempo.

El crecimiento en número de clientes digitales y de banca móvil es consecuencia del gran desempeño que está mostrando la red de oficinas en todo el territorio colombiano, de acuerdo con los lineamientos y objetivos que les impone en sus modelos de trabajo la vicepresidencia de redes.

De esta forma, una vez que el Banco BBVA ha creado y definido su portafolio digital, comienza a realizar todo el proceso de transformación en la red de oficinas a nivel nacional; dado que son estas las encargadas de ofrecer estos productos y dar valor agregado a la vinculación del usuario con la entidad.

En una de las sucursales del Banco BBVA, que por temas de confidencialidad llamaremos con las siglas AMV, se maneja una estrategia de vinculación digital, donde la contratación de todo nuevo cliente se hace sobre el concepto de omnicanalidad, es decir, que para cualquier cliente, desde el momento de su contratación, es obligatorio su inclusión a los canales digitales ofrecidos por el Banco BBVA; de no ser así, o el cliente no estar de acuerdo con la política de contratación de la sucursal, no es posible su vinculación.

Todo lo anterior encaminado hacia el principal objetivo de la sucursal AMV, el cual es crear y maximizar el valor de la oficina para los accionistas, empleados y el entorno bajo la estrategia principal.

Actualmente, la oficina AMV cuenta con 13.018 clientes del segmento Persona Natural, lo que demuestra un crecimiento del 12% con respecto al año 2016, donde se da comienzo a todo este proceso transformacional. A continuación,

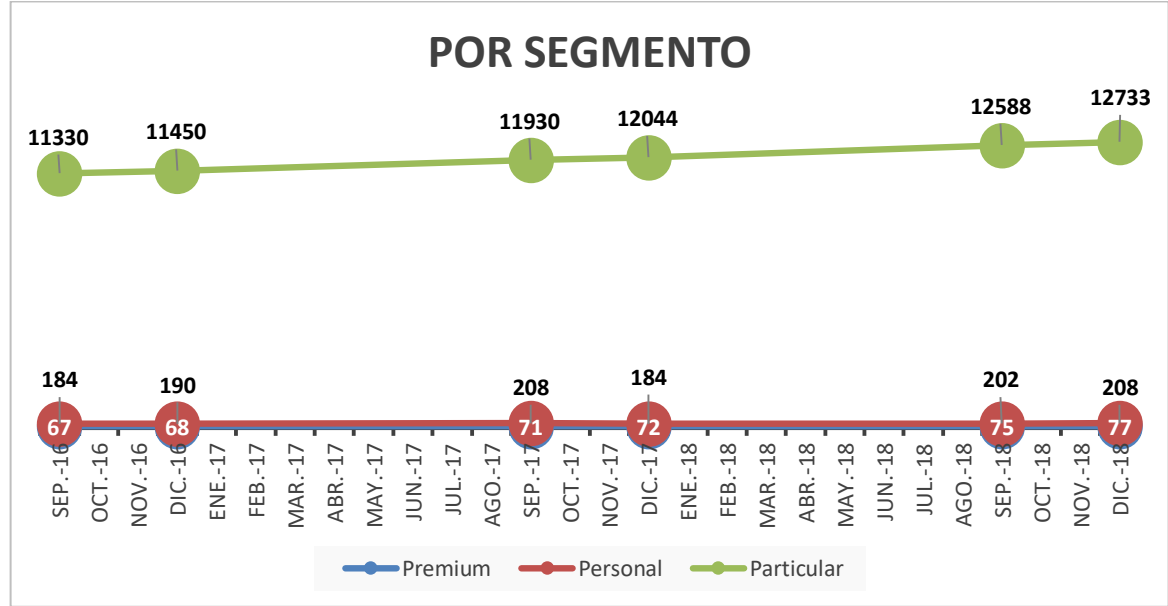
se muestra el número de clientes por segmento y su incremento en el último trimestre de cierre de año.

Tabla 3. Evolución clientes por segmento

SEGMENTO	Sept-16	Dic-16	Sept-17	Dic-17	Sept-18	Dic-18
Premium	67	68	71	72	75	77
Personal	184	190	208	184	202	208
Particular	11.330	11.450	11.930	12.044	12.588	12.733
						13.018

Fuente: elaborada por los autores.

Figura 8. Evolución de clientes sucursal AMV por segmento



Fuente: elaborada por los autores.

La favorable dinámica de crecimiento de clientes en la oficina AMV se atribuye, en gran parte, al proceso de vinculación digital que viene realizando la sucursal, favoreciéndose de los distintos canales digitales diseñados por el banco para mejorar sus resultados comerciales y financieros.

Como se mencionó anteriormente, el amplio portafolio de productos digitales del Banco constituyen la principal base o cimiento para que las oficinas establezcan estrategias claras, con el fin de aumentar la contratación de clientes digitales.

De esta forma, enfocados en el conocimiento del cliente y en la constante búsqueda de brindarle valor agregado, el Banco BBVA Colombia impone metas operativas de contratación, bajo la modalidad de algún producto en especial, buscando incentivar la búsqueda de clientes. Es así como se establecen objetivos claros en cada una de las oficinas del Banco, para que estas, a su vez, logren incrementar la base de clientes digitales y respondan a los modelos de incentivación.

- **Estrategia AMV vinculación digital por medio de pasivo**

Cuando se hace referencia al pasivo de una entidad financiera se está hablando de los instrumentos de captación, tales como las cuentas de ahorro, las cuentas corrientes, los CDT, los fondos de inversión, entre otros.

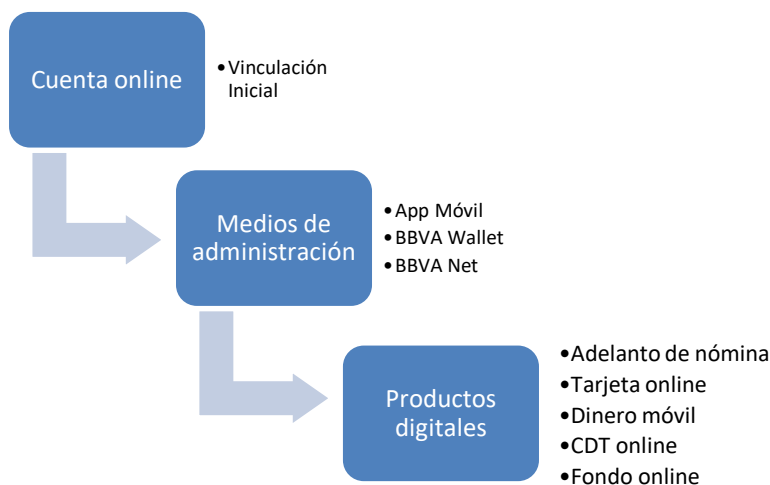
Actualmente, la cuenta online es el principal mecanismo de vinculación digital que tiene el Banco BBVA, debido a su gran aporte bajo la modalidad de cuenta de nómina, ya sea por iniciativa de los funcionarios o por iniciativa externa al vincularse con la entidad. Anteriormente, la vinculación por cuenta de nómina era en las oficinas, lo que acarreaba una carga operacional para los funcionarios de las sucursales y un problema de disponibilidad para los empleados de las empresas. Gracias a los mecanismos establecidos por el Banco BBVA, en su proyección de bancarización digital, hoy en día abrir una cuenta de nómina solo depende de disponer de un móvil y acceso a Internet.

Ahora bien, la vinculación inicial por medio de cuenta online es una estrategia integral que tiene la sucursal AMV, como principal mecanismo de captación de clientes digitales, debido a que en el momento que el cliente es creado se hace bajo

la modalidad de teléfono móvil o página web, que hace del cliente un perfil netamente digital. No obstante, esta vinculación inicial es el medio para dar a conocer todos los productos digitales con que dispone el cliente, y es deber del funcionario que acompaña la vinculación ofrecer, de una manera responsable, los productos.

En la figura 9 se observa el proceso de la vinculación digital y sus pasos como estrategia de la sucursal orientada a los clientes.

Figura 9. Proceso de vinculación hacia clientes netamente digitales



Fuente: elaborada por los autores.

Es importante aclarar que un cliente es considerado digital cuando su vinculación inicial se hace por medio de la plataforma tecnológica BBVA; a su vez, se considera cliente digital toda persona no vinculada por este medio tecnológico, pero que en su portafolio de productos cuente con la descarga de la App Móvil y Wallet, y que por lo menos en los últimos tres meses realice operaciones monetarias por uno de estos medios.

Se evidencia, en el proceso, que finalmente el cliente termina vinculado integralmente con más de un producto; es decir, que la estrategia que acoge la sucursal AMV es muy positiva en cuanto a incrementar su base de clientes digitales.

En la tabla 4 se observan las cifras con respecto a la vinculación en la oficina AMV y su adaptación al cambio en los últimos tres años.

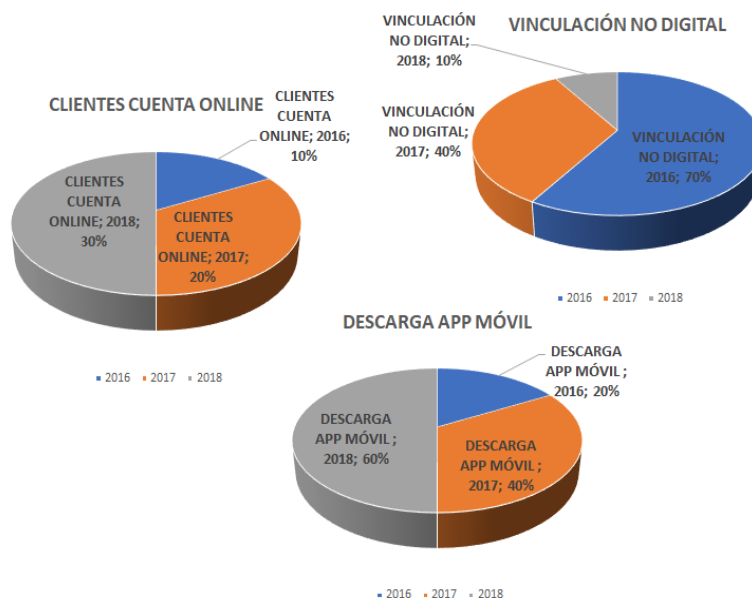
Tabla 4. Evolución oficina AMV

OFICINA AMV	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018
Volumen clientes anual	11.450	12.044	12.733
Clientes cuenta online	1.145	2.408,8	3.819,9
Descarga App Móvil	2.290	4.817,6	7.639,8
Vinculación no digital	8.015	4.817,6	1.273,3

Fuente: elaborada por los autores.

Las cifras de la tabla anterior permiten observar que la estrategia de vinculación que utiliza la oficina AMV tiene resultados positivos en el crecimiento del volumen de clientes, y aún más en el aumento de los clientes digitales. Entre los años 2016 y 2018 tanto los clientes vinculados con cuenta online como la descarga de la App Móvil se incrementaron en un 234%, mientras que la vinculación no digital disminuyó en un 84%, denotando esto el compromiso de la entidad con la transición a la banca digital.

Figura 10. Evolución vinculación bajo modalidad digital



Fuente: elaborada por los autores.

En la figura 10 se confirman los resultados analizados anteriormente, donde la vinculación por medio de la cuenta online pasó de una participación del 10%, en el año 2016, a 30%, en el año 2018. De igual manera, las descargas de las aplicaciones han venido en aumento a raíz de la transformación que vive el Banco, donde el porcentaje de clientes que descargaron la App pasó de 20%, en el año 2016, a 60%, en el año 2018. Finalmente, la vinculación no digital ha disminuido considerablemente su participación, dado que en el año 2016 se ubicaba en 70% y para el año 2018 representaba tan solo el 10% de las vinculaciones totales.

Como meta para el año 2019, el Banco BBVA tiene establecido incrementar la base de clientes digitales en un 60% y, al mismo tiempo, disminuir la gran cantidad de clientes no bancarizados, que por alguna razón no se adaptan a los cambios tecnológicos del mundo actual. Es un desafío que compromete al Banco BBVA y a

toda la red de oficinas a nivel nacional, ya que la gran población no bancarizada es aquella donde la tecnología aún no llega por diversas razones.

“El presidente de BBVA Colombia, Oscar Cabrera, hizo un llamado al Gobierno nacional para aunar esfuerzos que permitan generar una verdadera transformación digital del país que se traduzca en mejoras productivas, eficiencia y competitividad” (Yepes, 2018).

- **Estrategia AMV. Vinculación digital por medio del activo**

El activo de una entidad financiera corresponde a los instrumentos de financiación o colocación que tiene la misma a disposición de los clientes, tales como créditos de consumo, tarjetas de crédito, créditos hipotecarios, créditos comerciales, entre otros. De la misma manera que el Banco BBVA pone a disposición de los clientes cuentas de ahorro por medio de canales digitales, también lo hace de una forma muy sencilla, en la colocación de tarjetas de crédito y créditos de consumo.

El activo en el Banco BBVA, al igual que en cualquier otro banco, es el principal mecanismo de rentabilidad que se logra por medio de capital propio o de la intermediación con otras entidades financieras.

Por lo anterior, el Banco BBVA dispone de un fuerte sistema de indicadores comerciales para la red de oficinas, con el fin de lograr un presupuesto mensual y ser líder en el sistema nacional financiero.

No obstante, teniendo en cuenta su fuerte estrategia digital, el Banco BBVA, en sus modelos de incentivación comercial, obliga a la red de oficinas a colocar de manera digital productos como tarjetas de crédito y créditos de consumo, buscando de esta manera que la banca digital sea siempre una prioridad.

En la tabla 5 se presenta el modelo de trabajo bajo indicadores comerciales que impone el Banco BBVA Colombia a la sucursal en estudio AMV, en el último trimestre del año 2018. Es una estrategia que utiliza el banco para que todos sus colaboradores giren su trabajo en torno al cumplimiento digital, y logren tener la rentabilidad exigida para lograr ser rentables y dar valor a los accionistas.

Tabla 5. Presupuesto mensual oficina AMV en millones (cuarto trimestre de 2018)

INDICADORES ÁREA COMERCIAL	PESO	PRESUPUESTO
Variación saldo medio oficina	15	\$370
Facturación consumo online	25	\$300
Facturación consumo oficina	15	\$475
Altas TDC online	25	14 Und
Altas TDC oficina	15	20 Und
Seguros libres	5	\$1.000

Fuente: elaborada por los autores.

Se observa que, dentro de todos los indicadores del área comercial, se le otorga mayor peso a la colocación digital (50%), tanto por medio de facturación por consumo online como por tarjetas de crédito online. De esta forma, el Banco BBVA incentiva a la red de oficinas a cumplir sus presupuestos principalmente con productos digitales, convirtiendo poco a poco al banco en una entidad de servicios tecnológicos con licencia bancaria diseñada para ofrecer productos de manera digital.

Por otro lado, el conocimiento del cliente actual y potencial como punto de partida para el diseño de valores agregados de los productos, empleando nuevas tecnologías, nuevos canales y una forma diferente de relacionamiento, se convierten en pilar fundamental de la estrategia del Banco de Occidente. De esta forma, desde el año 2014 se inicia el camino para preparar los portafolios para las

nuevas generaciones, con las cuales se inició un proceso de aprendizaje, utilizando como argumento el entretenimiento y las experiencias.

Entre los primeros avances en materia digital que tuvo el Grupo Aval, se encuentra el lanzamiento de una plataforma propia de entretenimiento llamada Yeii, que robusteció una de las estrategias en experiencias y entretenimiento, logrando ampliar el espectro de uno de los esquemas de fidelización.

Grupo Aval logró más de 15.000 usuarios en los primeros tres meses de funcionamiento, acceso a más del 80% de los conciertos más representativos para el 2015 y un nuevo canal de entrada de prospectos (Informe Gestión Grupo Aval, 2015b), así como la disposición de casi toda la oferta de entretenimiento vinculada a los beneficios de ser tarjetahabiente de los Bancos Aval. Con esta plataforma se dieron los primeros avances del grupo en cuanto a la transformación a la banca digital.

Posteriormente, la estrategia digital empieza a fortalecerse, enfocándose en la utilización de metodologías ágiles para la optimización de procesos y el conocimiento del cliente como aspecto fundamental para la mejora de las experiencias con productos financieros y esquemas de servicio. Se busca más agilidad, conveniencia y seguridad a partir de la vasta experiencia construida durante años, con cada una de las entidades.

Es aquí donde aparecen nuevas funcionalidades de banca móvil para los bancos, impulsadas desde la corporación, que permiten a los clientes acceder a más opciones desde su teléfono móvil, como la descarga y consulta de extractos.

Adicionalmente, en el segundo semestre de 2015 se lanzó la campaña de pagos automáticos, para incentivar a los clientes a domiciliar las facturas de servicios públicos y privados a través de las páginas web de los bancos. La

campaña logró que el número promedio de facturas domiciliadas en el mes creciera un 90%, con respecto al número mensual domiciliado antes de la campaña.

Ya para los años 2016 y 2017 termina de consolidarse, en el Grupo Aval y en el Banco de Occidente, la estrategia digital, teniendo como pilar principal al cliente. Se busca liderar la migración del sector hacia una banca disponible las 24 horas del día los 365 días del año; que utiliza la innovación como una herramienta de eficiencia y agilidad y que valora el tiempo de las personas y les da opciones oportunas para que puedan disfrutar su vida (“Hechos destacados”, s. f.). A través de la integración tecnológica busca maximizar la eficiencia de las operaciones, disminuyendo costos y generando beneficios tangibles para los clientes (disminución en los tiempos de respuesta a solicitudes y soluciones en tiempo real a través de entornos virtuales y móviles).

Conforme a lo anterior, el Banco de Occidente establece diferentes canales digitales, con los que busca brindar valor agregado al cliente y empieza su transformación hacia la banca digital. Los canales digitales del Banco de Occidente son:

- Portal Transaccional: en el Portal Transaccional se pueden realizar las operaciones financieras como consultas (saldos, movimientos, extractos, valor de obligaciones y cupos disponibles), pagos de obligaciones (servicios públicos o privados, impuestos, PILA, PSE, créditos de la entidad y del Grupo Aval y tarjetas de crédito), transferencias (cuentas propias y de terceros del Banco de Occidente, entidades del Grupo Aval y otras entidades), habilitar y modificar topes y montos para realizar transacciones monetarias, solicitud de token Mobile, inscripción de servicios y obligaciones, creación de alertas y programación de pagos, además de la consulta y descarga de certificados de retención en la fuente y el gravamen a los movimientos financieros de los últimos cinco años. El registro en el portal transaccional es fácil, rápido y seguro con la tarjeta débito activa o crédito Credencial.

- Twitter MiboBdO: MiBoBdo es un chatbot en Twitter para el Banco de Occidente, diseñado para que los clientes puedan consultar los saldos de los productos desde esta red social. Los productos que pueden consultar son: cuenta de ahorro, cuenta corriente, tarjetas de crédito, certificados de depósito a término y créditos. Las consultas se realizan a través de mensajes directos.
- Banca móvil: el Banco de Occidente cuenta con dos aplicaciones móviles disponibles para teléfonos inteligentes y tabletas, que le ofrecen al cliente una experiencia confiable.
 - App Banco de Occidente Móvil: plataforma tecnológica que cuenta con múltiples opciones para obtener la información de todos los productos y realizar fácilmente transacciones desde el dispositivo móvil o tabletas. La App permite realizar consultas de todos los productos, pagos, transferencias en los canales electrónicos de la Banca Personas (sin inscripción a cuentas Banco de Occidente) y avances de tarjeta de crédito (abono a cuentas de Banco de Occidente). La aplicación es fácil de manejar, es rápida y segura, a la que se puede acceder en cualquier momento y lugar a través de dispositivos (celular o tableta).
 - Token Mobile: una App de seguridad para teléfonos inteligentes que permite generar claves aleatorias, con el fin de autenticar al cliente, en el momento de ingresar o realizar transacciones seguras en los canales de la Banca de Personas.
- Ejecutivo virtual: canal con el cual se puede acceder a asesoría financiera, servicio al cliente y solicitud de productos a través de una llamada o chat en línea por medio de la plataforma web. El cliente recibe atención

personalizada. Uno de los productos ofrecidos es una línea de financiamiento para compra de cartera. Los ejecutivos virtuales están disponibles para atender los clientes de lunes a viernes de 8:00 a. m. a 6:00 p. m.

- Aval Pay Center: en los Bancos Aval brindan al cliente la opción de pagar las facturas de servicios públicos y privados en un solo lugar. Entre los beneficios de este canal se encuentran la facilidad, rapidez y comodidad para realizar pagos (veinticuatro horas del día, siete días de la semana). Es un servicio gratuito que está al alcance de todos, plataforma con altos estándares de seguridad, permite la configuración de notificaciones y la confirmación en línea de las transacciones realizadas.
- Aplicación Aval Pay: es la billetera digital de los bancos Aval que hace posible comprar y pagar lo que más le gusta al cliente desde su celular y sin llevar consigo las tarjetas. Tiene beneficios con diferentes establecimientos de comercio.

Profundizando en la aplicación Aval Pay, cabe comentar que ayuda a los usuarios a optimizar la forma en la que hacen sus compras, desde que el usuario requiere encontrar un comercio o producto específico, hasta el momento en que realiza su compra. Además, permite mantener una relación más directa con aquellos comercios aliados del Grupo Aval y sus bancos, con productos, servicios y promociones exclusivas para los usuarios de la aplicación.

La aplicación busca ser un canal de comunicación entre el usuario y los comercios de interés, con la intención de generar promociones dirigidas a cada tipo de cliente, de acuerdo con su perfil; acceso a los estándares de seguridad en el manejo de la información personal y bancaria y la integración de todos los medios de pago del cliente (tarjetas de crédito y débito, programas de lealtad, tarjetas prepago, etc.) en una sola aplicación.

Una vez descargada la aplicación y realizado el registro del usuario, se podrá acceder a todos los beneficios y promociones de Aval Pay. Para poder hacer compras en los comercios que acepten pagos mediante esta aplicación se deben agregar y activar las tarjetas que se van a utilizar. En el momento de hacer la compra, es necesario ingresar a la aplicación Aval Pay para elegir la tarjeta con la que se desea hacer el pago. Al elegir la tarjeta se despliega en la pantalla un código de siete dígitos que debe ser proporcionado al cajero del comercio; este código tiene un tiempo de vigencia de tres minutos (“Aval Pay, la nueva App del Grupo Aval”, 2015).

Una vez que el cajero que realiza el cobro ingresa en el datáfono el monto a cobrar y el código proporcionado por el usuario, Aval Pay mostrará en la pantalla del usuario un mensaje pidiendo la confirmación de la operación, la transacción será procesada y se mostrará en la pantalla una confirmación (“Grupo Aval también le apuesta a las compras sin tarjetas ni efectivos”, 2015).

Otras funcionalidades de la aplicación son: la visualización del historial de compras que se han realizado con las tarjetas haciendo uso de Aval Pay; la opción de localizar e identificar cajeros y sucursales bancarias de los bancos de Grupo Aval, así como encontrar promociones de las tarjetas en los bancos de Grupo Aval y notificaciones para recibir ofertas segmentadas por localización o preferencias.

Actualmente, Aval Pay utiliza NFC (Near Field Communication), una tecnología inalámbrica que tiene corto alcance, de comunicación instantánea. Gracias a esto, con solo acercar el celular al datáfono se puede pagar todo lo que se quiera sin llevar las tarjetas. Grupo Aval ha puesto como eslogan para esta funcionalidad el siguiente: “Esta es la nueva forma de pagar WOW” (“¡Sigue mejorando la forma de pagar WOW!”, 2016).

Sin embargo, esta funcionalidad (pago inalámbrico) solo está habilitada para usuarios Android. Además, se pueden registrar todas las tarjetas Visa de todos los

bancos (excepto de Bancolombia, BBVA y Davivienda), MasterCard de los Bancos Aval y débito del Banco de Bogotá (“¡Sigue mejorando la forma de pagar WOW!”, 2016).

Cabe anotar que en el año 2017 se consolidó el portal de pagos Aval bajo el nuevo nombre Aval Pay Center, reuniendo más de 4.700 convenios públicos y privados para que los clientes de los bancos del Grupo Aval puedan pagar en un solo lugar todas sus obligaciones (Grupo Aval, 2017).

De acuerdo con el Grupo Aval, las transacciones realizadas a través de Aval Pay Center se incrementaron en un 46%, entre 2016 y 2017, mientras que el crecimiento de los valores pagados fue del 54% en el mismo periodo de tiempo.

Por otro lado, dentro de los productos o servicios digitales que tiene el Banco de Occidente se encuentran los simuladores de crédito en su portal transaccional, donde se pueden simular créditos de vehículos, créditos de vivienda, préstamos personales, créditos rotativos, créditos de libranza, transacciones con tarjeta de crédito y seguros.

Adicionalmente, el principal producto digital que tiene el Banco de Occidente, en la actualidad, corresponde al crédito de vehículos Occiauto, el cual, a través de una plataforma digital, permite obtener la aprobación del crédito en cuestión de minutos y sin presentar documentos. Los requisitos solicitados en esta plataforma son ser empleado o pensionado, tener entre 18 y 69 años, querer comprar un carro nuevo o usado, para uso particular, querer financiar hasta el 90% del valor del carro y ser colombiano.

Así las cosas, el Banco de Occidente desarrolló, a través del laboratorio digital, una aplicación que permite obtener créditos para comprar vehículos de manera 100% digital, una iniciativa que cuenta con el apoyo de unos sesenta concesionarios colombianos. Con esta aplicación, las personas registran sus datos,

son contactadas por un asesor y obtienen la aprobación del crédito en cinco minutos.

Las anteriores iniciativas permiten que los clientes puedan solicitar créditos de forma rápida e inmediata, y lo más importante es que no es necesario hacer papeleo ni filas, porque todo el proceso se realiza a través de Internet. Con lo anterior, se busca disminuir tiempos en procesos de aprobación de créditos que antes tomaban semanas para su ejecución, pero que ahora tardarán tan solo unos minutos.

Los resultados obtenidos por la plataforma de Occiauto son muy buenos, encontrando un crecimiento importante a finales de 2018 en aprobaciones por este medio digital.

Complementando lo anterior, en el Centro Comercial Chipichape se montó, en diciembre 2018, el Car House, la primera vitrina multimarca de Colombia donde se puede consultar, cotizar y adquirir un vehículo. El lugar reúne cerca de dieciséis marcas, once concesionarios y una entidad financiera, esta última es el Banco de Occidente con Occiauto y su nueva plataforma digital para la aprobación de un crédito en cinco minutos. De esta forma, la alianza entre el Banco de Occidente y el Centro Comercial Chipichape le ha permitido a la entidad financiera reunir varios clientes en un solo lugar, y facilitarles a los mismos la rápida financiación de su vehículo.

Ahora bien, una vez analizadas las estrategias digitales de ambas entidades, enfocadas en los clientes, se observa claramente el mismo objetivo en ambos bancos, donde diseñan su estrategia con el fin de generar valor agregado al cliente y brindarle nuevas experiencias.

No obstante, la diferencia es notoria entre el Banco BBVA y el Banco de Occidente, en cuanto a la cantidad de canales y productos digitales, en parte,

porque la transición hacia la banca digital en el Banco BBVA inició mucho antes que en el Banco de Occidente. De hecho, podría decirse que el Banco de Occidente, junto con el Grupo Aval, llevan dos años con una estrategia digital fuerte y en búsqueda de innovación.

4.3 Transformación digital basada en los empleados

Dentro de las estrategias digitales empleadas por una entidad financiera los empleados de las mismas forman parte fundamental para el cumplimiento y ejecución de la estrategia. Dado que son los empleados quienes terminan ejecutando la estrategia digital y son los primeros que deben concientizarse de la transformación hacia la banca digital.

De esta manera, el Banco BBVA Colombia impone, en toda la red de oficinas, los modelos productivos con base en la transformación digital, con el fin de que dicha red haga efectivas las estrategias diseñadas.

Inicialmente, el propósito de transformar el Banco BBVA en una entidad digital se dirige a la red de oficinas en todo el territorio colombiano; estrategia que tuvo como objetivo interiorizar a todos los colaboradores para ser digitales y, de esta manera, transmitir a los clientes la experiencia obtenida.

Para esto, el banco lanza una estrategia interna denominada Semáforo transaccional.

El Semáforo transaccional, como lo definió su vicepresidente Hernando Rodríguez, va en función del uso de los canales digitales y del no uso de canales alternos, con el fin de evitar el efectivo. Los colores definidos para el semáforo fueron rojo, amarillo y azul.

El color rojo es un empleado sin medio digital, el color amarillo es un empleado con descarga de aplicación, pero sin uso, y el color azul es el empleado que realiza todas sus operaciones por medio digital y evita en gran porcentaje el uso del efectivo.

De esta manera, el papel que juega la red de oficinas del Banco BBVA Colombia, en el proceso de transformación hacia la banca digital, es totalmente protagónico, porque si los mismos empleados están convencidos de la estrategia y de su importancia en los resultados de la entidad más fácil será transmitir dicha experiencia a los clientes.

Figura 11. Digitalización de empleados



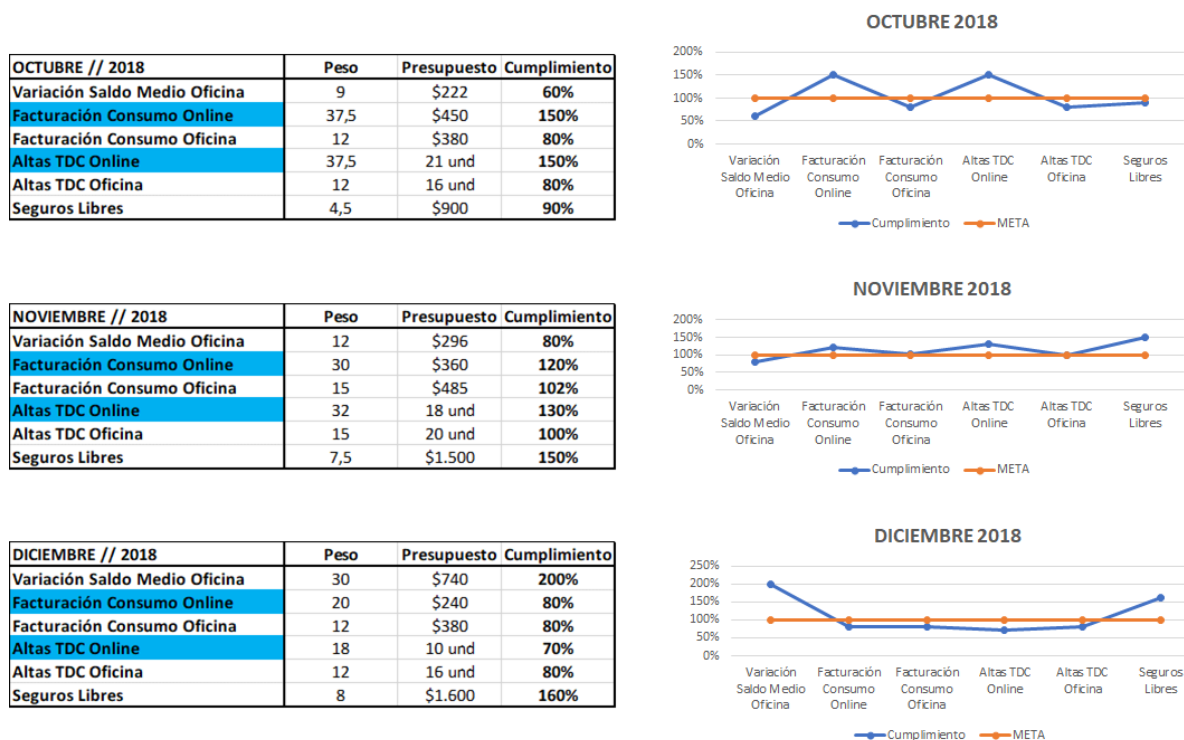
Fuente: Garzón (2018).

A diciembre de 2018 la participación de los empleados digitales es importante, dado que alcanza el 70%. De esta manera, se ratifica que la red de oficinas juega un papel en la consecución de la estrategia digital del banco, y es así como cada oficina también implementa sus propias estrategias encaminadas a cumplir con el objetivo principal.

Acorde con lo anterior, la oficina AMV implementa una estrategia basada en indicadores internos, donde se establece una mayor puntuación o peso a productos relacionados con la vinculación digital, como lo son las tarjetas de crédito y los créditos de consumo en línea. Por ejemplo, estos productos tienen un peso cercano al 50% en los últimos tres meses del año 2018, con un cumplimiento por encima del 100%, a excepción del mes de diciembre, donde la dinámica disminuye por la época.

A continuación, se exponen los resultados del último trimestre del año 2018, lo cual permite ratificar el compromiso con la transición a la banca digital.

Figura 12. Resultados últimos trimestre 2018 AMV



Fuente: elaborada por los autores.

El último trimestre del año 2018 fue muy exitoso para la oficina AMV, gracias a su cumplimiento por encima del 100% sobre las metas establecidas, cerrando con un cumplimiento en los indicadores de mayor importancia como lo establece el Banco BBVA.

Al observar los resultados se evidencia que en el mes de octubre la principal estrategia que acoge la oficina AMV es apuntar su esfuerzo en los indicadores de mayor ponderación, siendo la vinculación digital el más importante. No obstante, hay que tener claro que el cumplimiento de los demás indicadores es de mucha relevancia y se debe trabajar fuertemente; estar por debajo del 100% no es un resultado aceptable por producto.

En el mes de noviembre la estrategia también se centró en aquellos indicadores de mayor importancia, y en aquellos productos donde el mes anterior no se cumplió al 100%; sin embargo, apalancar los resultados con base en la vinculación digital fue la estrategia más acorde para lograr el cumplimiento en general del presupuesto.

El mes de diciembre es atípico debido al periodo de festividad navideña y horario feriado de la ciudad; prácticamente un mes con quince días hábiles que obliga a reaccionar de manera temprana para cumplir con los objetivos. Gracias a ser un mes de mayor volumen en pasivos, por los pagos de primas legales y extralegales, los saldos medios de la oficina crecieron el 200%, lo que permitió centrar la estrategia en este indicador y aprovechar los saldos para la venta de seguros libres.

De esta manera, la estrategia basada en los empleados apunta no solo a que estos sean digitales, sino también a que impulsen la transformación a través del cumplimiento de metas. El Banco BBVA le brinda las mejores herramientas a la red de oficinas, con el fin de poder lograr el cumplimiento de las metas con énfasis en la banca digital.

Para el Banco de Occidente los empleados también forman parte fundamental de la estrategia digital, y si todavía no se establecen indicadores de la digitalización de los mismos, como sí se hace en el Banco BBVA, se han integrado los empleados para que sientan que hacen parte de la transformación digital.

Acorde con lo anterior, las estrategias que está utilizando el Banco de Occidente, enfocándose en sus empleados, son las que se relacionan a continuación y cuenta con el eslogan “Tú eres parte del cambio”:

- Comunicación constante del proceso de transformación: utilizando los canales internos de comunicación (correo electrónico, diseño de *mailings* y boletines de avance) se le informa a toda la comunidad del banco los diferentes avances en términos de transformación digital, los resultados obtenidos, los reconocimientos, las nuevas implementaciones que se estén desarrollando y la gestión de cambio en diferentes áreas.
- Conferencias y talleres de transformación cultural: se han realizado, desde el año 2018, aproximadamente, cuatro eventos (talleres o conferencias), donde se incentiva la transformación digital y cultural del banco, así como se busca fortalecer también el liderazgo organizacional para el cambio digital. Al mismo tiempo se informa a los asistentes y toda la comunidad del Banco de Occidente los avances en términos de transformación digital.
- Encuestas a empleados: la experiencia del cliente es el elemento de la propuesta de valor que permite asociar vivencias a la marca y establecer relaciones difícilmente replicables por la competencia. Por lo tanto, se realizan encuestas de la experiencia de los empleados en los canales digitales del Banco de Occidente, donde no solo se pregunta por sus experiencias, sino que también se reciben propuestas de mejoramiento, que ayuden a la propuesta digital para el cliente (Banco de Occidente, 2019).

En síntesis, la estrategia digital basada en los empleados es utilizada por ambas entidades bancarias, resaltando que el Banco BBVA tiene un mayor avance en el tema, estableciendo metas y niveles de digitalización de sus empleados. Mientras tanto, el Banco de Occidente apenas inició en los últimos dos años un fuerte proceso de transformación digital, por lo cual sus principales resultados se esperan a partir del año 2019. No obstante, también han visto en los empleados una fuerte palanca en la transformación de la entidad al mundo digital, por lo cual se ha invertido en su capacitación en el tema, así como se le han compartido los resultados obtenidos y se ha convertido en su principal asesor de experiencia del cliente.

4.4 Transformación digital orientada en el proceso operativo y adecuación de oficinas

El Banco BBVA, además de prestar sus propios servicios para la colocación de préstamos y captación de ahorros, es una entidad recaudadora de muchos convenios a nivel nacional de entidades del Estado y privadas. Estas entidades corresponden a los sectores de las telecomunicaciones, de servicios públicos, de salud y pensión, de seguridad, universitarias y muchas más.

La operatividad en la oficina AMV es un aspecto que hace parte del proceso de transformación que está viviendo la sucursal, con el objetivo de disminuir los tiempos de atención y el número de personas atendidas en el sector de cajas de efectivo. Así, se han implementado estrategias de atención, las cuales han obtenido resultados muy importantes en cuanto a la utilización de los canales digitales, que permite el direccionamiento de pagos de convenios y pagos de obligaciones.

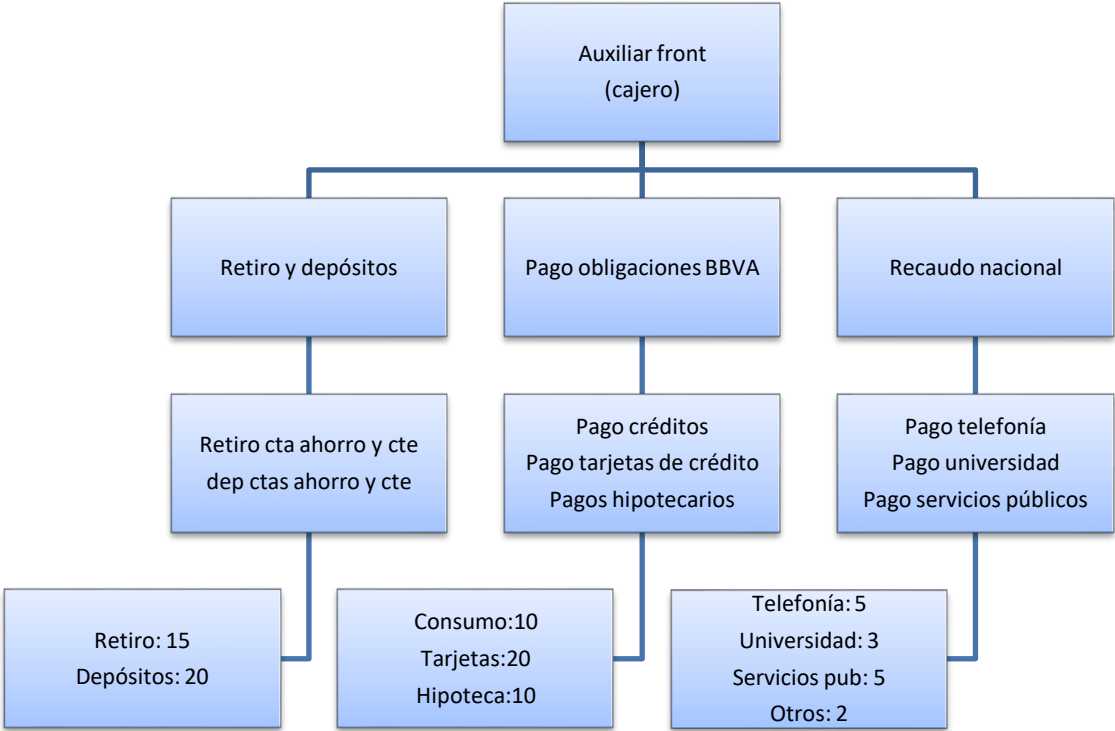
Actualmente, la oficina AMV dispone de dos cajeros en el área de recepción y entrega de efectivo. Los tiempos estimados por operación son de cuatro minutos por persona, lo que equivale a noventa operaciones por funcionario en un turno de

seis horas seguidas. Este grupo de operaciones es el que la oficina quiere disminuir de forma gradual con ayuda de la banca digital, para tomar parte de este tiempo a la consecución de objetivos comerciales que realmente agreguen valor a la oficina.

Esta estrategia está orientada directamente a clientes propios del banco que utilizan las oficinas para el pago de sus obligaciones, para retiros de efectivo o consignaciones, y para el pago de servicios públicos y privados, no obstante, se ha convertido en una buena estrategia para consecución de clientes nuevos que se acercan al banco sin ningún vínculo, para el pago de sus facturas personales por cualquier servicio.

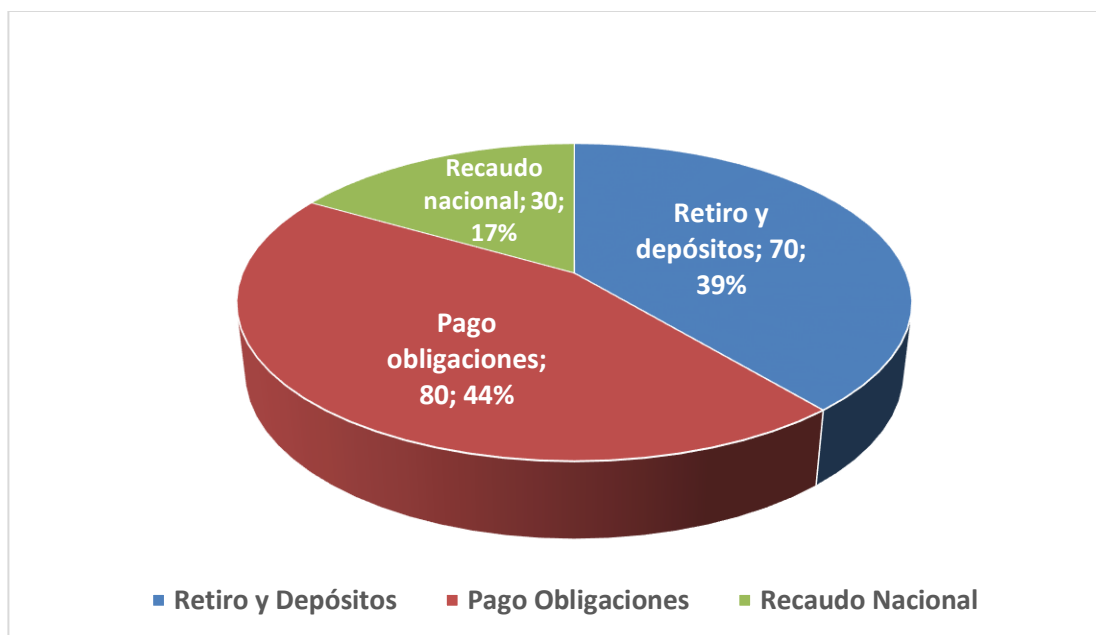
A continuación, se observa el esquema de atención al cliente en el área de caja, establecido por la gerencia de red del Banco BBVA Colombia.

Figura 12. Esquema atención clientes en caja



Fuente: elaborada por los autores.

Figura 13. Operatividad diaria en caja

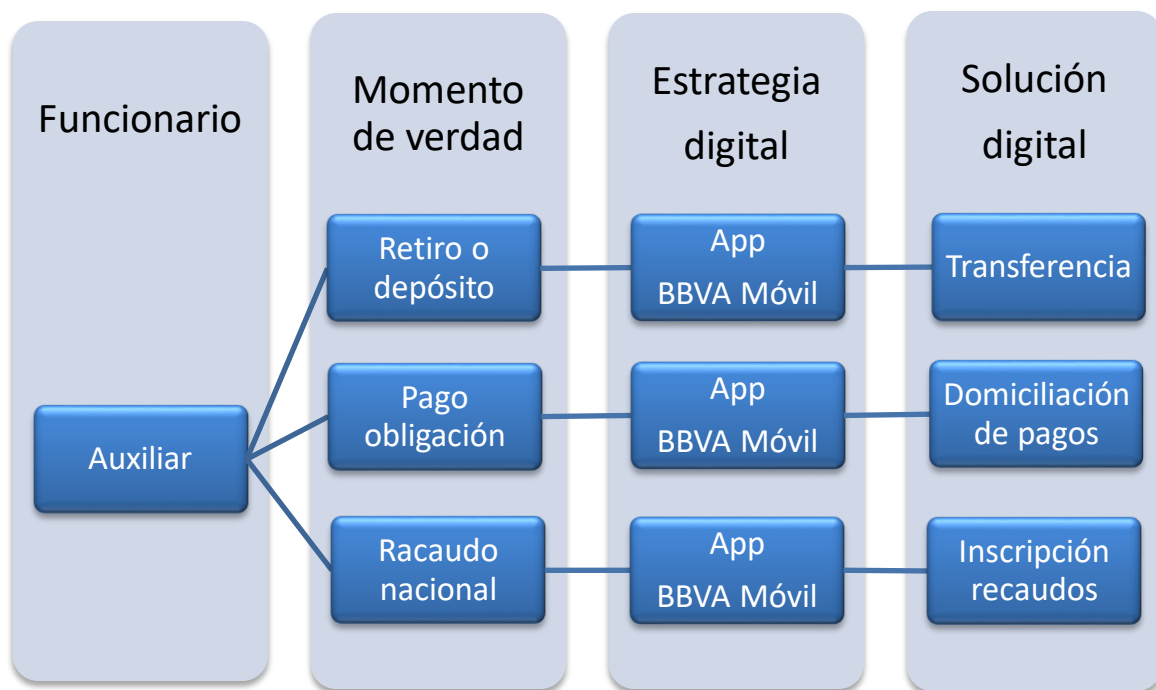


Fuente: elaborada por los autores.

La oficina AMV implementó una estrategia digital en el momento de verdad en la atención en caja, es decir, cuando el cliente se acerca a la ventanilla a realizar un pago de una obligación, un depósito a cuenta BBVA o un recaudo nacional. La estrategia consiste en que el auxiliar de ventanilla debe estar en la obligación de migrar estas operaciones por los canales digitales. Existen exenciones al momento de atender al cliente, como a personas con distinta titularidad, personas con avanzada edad o simplemente personas sin móvil para la descarga de las aplicaciones.

El modelo de atención de la oficina AMV, diseñado para los auxiliares de ventanilla que se encuentran en caja, se esquematiza a continuación:

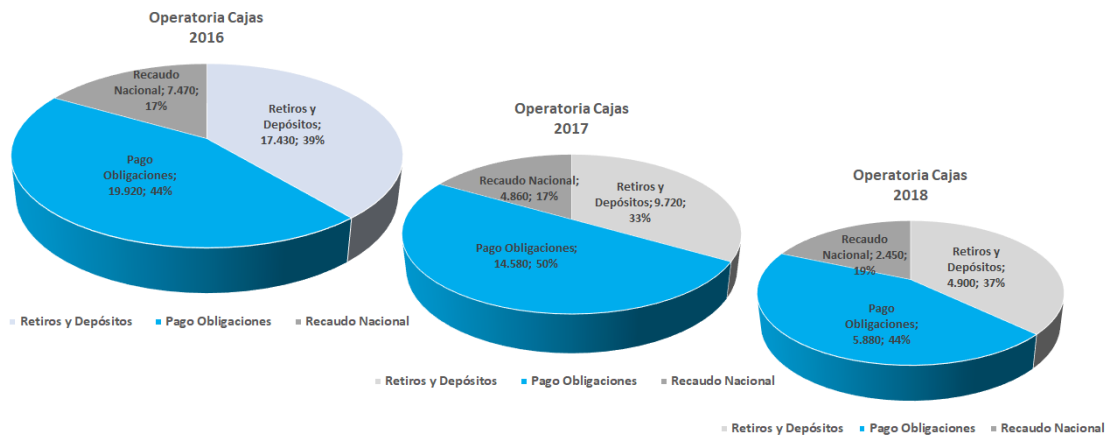
Figura 14. Modelo de atención oficina AMV



Fuente: elaborada por los autores.

Gracias a esta adecuación en el sistema de atención de los usuarios, y a una gran capacitación en contenido y cultura, se logró atraer la atención de los funcionarios de caja y se han logrado disminuir, sustancialmente, los tiempos de atención, logrando que los empleados sean más productivos en el aporte al área comercial. Los resultados obtenidos en el estudio fueron los siguientes:

Figura 15. Operatoria en caja últimos tres años, en días hábiles



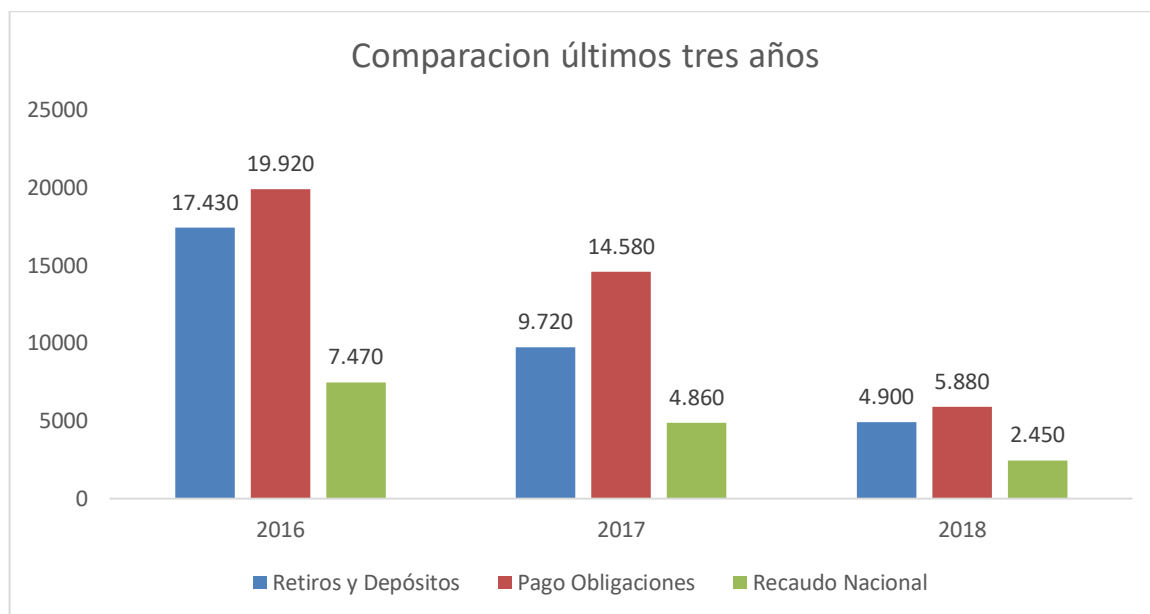
Fuente: elaborada por los autores.

En la figura 15 se observa como la operación en caja ha disminuido año tras año, gracias a la estrategia implementada por el banco de migrar operaciones a los canales digitales. Igualmente, el manejo de efectivo en la oficina ha disminuido y se ha logrado bajar el cupo de la moneda legal, lo que genera menores gastos en los pagos de transportadora de valores.

Los retiros en efectivo menores o iguales a la cuantía permitida por cajero electrónico están siendo dirigidos, obligatoriamente, a este canal por medio de la aplicación móvil retiro sin tarjeta, ya que no genera ningún cobro de comisión para el cliente y al mismo tiempo genera mayor eficiencia para la oficina.

Observemos una figura de cómo las operaciones en caja disminuyen y el uso de efectivo se reduce gradualmente.

Figura 16. Evolución operaciones en caja



Fuente: elaborada por los autores.

Se observa un gran resultado de la estrategia utilizada por la oficina AMV, evidenciando la disminución en el uso de efectivo, además de que se han mejorado los tiempos de operación en caja lo que hace que solamente se necesite, en la mayoría de los días del mes, un solo funcionario en el área de caja, que pueda aportar además en la gestión comercial de la oficina para la consecución de mejores resultados. La figura 16 evidencia que las operaciones en caja en el año 2018 bajaron un 70% con respecto al año 2016, logro obtenido con la ayuda de todo el equipo de la oficina y tomando como herramienta principal la transformación digital.

La red de oficinas a nivel nacional cuenta con red wifi gratuita para la descarga de las aplicaciones y la página web del banco, para que la contratación inicial no se realice por la operativa convencional del sistema bancario BBVA, sino, por el contrario, que el cliente sea contratado digitalmente desde el principio.

En el Banco de Occidente este es un pilar de la estrategia que apenas está empezándose a desarrollar, bajo un plan de migración de transacciones, con lo cual se busca aumentar la eficiencia en la operación y mejorar la experiencia del cliente. Se utilizarán oficinas piloto para la adecuación de zonas digitales y se evaluarán los resultados obtenidos.

Con respecto a esta estrategia, se puede concluir que se acoge muy bien al enfoque que ambas entidades buscan al interior de todas sus oficinas. Sin embargo, se encuentra muy avanzada en Banco BBVA, donde desde el principio se busca que la vinculación se haga netamente digital y que los clientes de la sucursal no sean clientes monoproducción. Mientras tanto, en el Banco de Occidente apenas se están dando los primeros pasos, con los cuales se busca aumentar la eficiencia de la operación y mejorar la experiencia digital del cliente.

Campañas publicitarias

Un aspecto relevante que acompaña los cuatro pilares estratégicos estudiados anteriormente, y que favorece su éxito, son las campañas publicitarias realizadas, las cuales generan en el cliente recordación.

El Banco BBVA realizó una de las campañas publicitarias más fuertes en términos de banca digital, la cual fue promocionada en los diferentes medios de comunicación. El eslogan de la campaña publicitaria fue “Uga Uga”, identificando a este tipo de personas como aquellas que piensan que no se pueden hacer compras por Internet ni con las aplicaciones.

A través de esta campaña se buscó, de una forma clara y directa, transmitir, por medio de comerciales publicitarios a toda la población colombiana, que la transformación digital del banco es una realidad.

Este fue el punto de partida, donde el Banco BBVA se da a conocer como una entidad digital, como un banco amigable que busca siempre crear oportunidades para hacer la vida más fácil, práctica y sencilla.

De igual manera, el Banco de Occidente y el Grupo Aval han ido implementando, en los últimos años, campañas publicitarias buscando un reconocimiento en el mercado de sus productos digitales.

Se han realizado campañas de wifi Aval Pay gratuito en buses híbridos de Transmilenio, para que la gente conozca la aplicación y el medio de pago digital que propone el conglomerado financiero.

Actualmente, se están realizando dos campañas para incentivar al mercado en canales digitales del Banco de Occidente. Una de ellas está relacionada con la plataforma tecnológica de Occiauto para la aprobación de créditos de vehículos en cinco minutos y la otra en la forma de pagar “wow” a través de la billetera virtual del Grupo Aval, como lo es Aval Pay.

5. Conclusiones

El proceso de transformación digital ha cobrado vital importancia en las entidades financieras, debido a que el aprovechamiento de la tecnología ha permitido brindarle al mercado mayores eficiencias operativas, mejor conocimiento del cliente y ha simplificado la experiencia del consumidor financiero, de tal manera que la estrategia digital se convierte en un pilar estratégico de cada banco para su propuesta de valor y para poder competir en el actual mercado financiero.

Ahora bien, dicho proceso se ha desarrollado de manera diferente en el Banco de Occidente y en el Banco BBVA, aun cuando ambas entidades lo consideran de vital importancia para obtener resultados financieros sobresalientes.

Sobre lo anterior, han incidido factores externos a cada entidad, como el contexto nacional en el que se desarrollan las casas matrices (mercado, gobierno, normatividad) y los factores internos como su mercado objetivo y las estrategias desarrolladas al respecto.

Sin embargo, aunque los factores externos inciden fuertemente y han repercutido en los factores internos, esta investigación se concentró en las estrategias internas de cada entidad sobre cuatro pilares, dado que los bancos analizados se desenvuelven en el mismo contexto nacional, donde cabe resaltar el importante avance de Colombia en temas de regulación financiera y de evolución digital.

Tanto el Banco de Occidente como el Banco BBVA han sido conscientes de la importancia de la innovación como uno de los pilares en la estrategia digital; ambas empresas buscan tener la capacidad de operar en el mundo digital para lograr eficiencias operativas, la simplicidad de procesos y la agilidad de trámites, bases fundamentales al momento de ofertar un producto o servicio competitivo a los clientes. Es así como la innovación abierta fue considerada, por ambas entidades, como motor principal para la transformación digital, realizando fuertes inversiones en empresas Fintech, para implementar programas de innovación (Banco BBVA), y crear programas como Fintech Challenge o los laboratorios digitales (Grupo Aval - Banco de Occidente), donde se abrieron las puertas a jóvenes emprendedores con ideas innovadoras.

Lo anterior ha permitido el aprovechamiento de las nuevas tecnologías para generar valor agregado a sus clientes, brindarles nuevas experiencias y poder ofrecer productos innovadores al mercado. No obstante, las principales diferencias encontradas entre los dos bancos radican en que el Banco BBVA inició este proceso mucho antes que el Banco de Occidente, todo lo cual ha repercutido en que el avance actual sea notablemente superior en la entidad con orígenes extranjeros.

Las inversiones realizadas en innovación le han permitido al Banco de Occidente y al Banco BBVA crear canales y productos digitales de interés para el mercado, sin embargo, el mayor tiempo de trabajo del Banco BBVA en esta materia implica que, actualmente, la cantidad de canales y productos digitales ofrecidos por la entidad sean notoriamente superiores a los del Banco de Occidente. De hecho, podría decirse que el Banco de Occidente, junto con el Grupo Aval, lleva alrededor de dos años con una estrategia digital fuerte y en búsqueda de innovación, donde productos como créditos de vehículos en cinco minutos tienen menos de un año en el mercado.

Adicionalmente, la estrategia de vinculación digital utilizada por una sucursal del Banco BBVA, donde la contratación de todo nuevo cliente es obligatoria a través de los canales digitales ofrecidos por el banco y, de no ser así, o que el cliente no esté de acuerdo con la política de contratación de la sucursal, no es posible su vinculación, le ha permitido a la entidad un avance importante en la transformación digital, dejando en evidencia que lidera el mercado colombiano en esta materia y que está muy por delante del Banco de Occidente, el cual todavía no se puede dar el lujo de vinculación digital total.

Por otro lado, sobresale que el Banco de Occidente y el Banco BBVA Colombia consideraron a los empleados de cada entidad como una fuerte palanca en la transformación al mundo digital. En el caso del Banco de Occidente se ha invertido en la capacitación de los empleados en el tema y se los ha hecho partícipes de los resultados obtenidos, al tiempo que son considerados como los principales asesores de experiencia al cliente.

Nuevamente, el Banco BBVA Colombia toma ventaja en este tema, dado que ha establecido metas y niveles de digitalización de los empleados; además de una estrategia de semáforo transaccional que tuvo como objetivo interiorizar a todos los colaboradores para ser digitales, y de esta manera transmitir a los clientes la experiencia obtenida.

Es así como los favorables resultados en la sucursal de estudio del BBVA se deben, principalmente, a la gran acogida por parte de todos los funcionarios de la oficina y de la estrategia de la firma dirigida a los empleados para que se adopte la digitalidad desde una perspectiva personal. Cada integrante del equipo entendió e interiorizó que la manera de dar a conocer el proceso de transformación digital que vive el banco es por medio de la experiencia. Todo cliente atendido en la oficina debe salir con la convicción de que se vinculó a una entidad digital con licencia financiera, de haber vivido la experiencia de tener un portafolio de productos en sus manos por medio de los canales digitales. Esto es lo que hace diferente al Banco BBVA de las demás entidades financieras; no vende productos, vende experiencias.

Por último, la sucursal del Banco BBVA ha diseñado una estrategia de migrar las operaciones que se hacen en oficina a los canales digitales, con el fin de optimizar tiempos y hacer más eficientes los recursos de la entidad. Por su parte, el Banco de Occidente está implementando una migración de transacciones a canales digitales, utilizando oficinas piloto. Si bien, ambos bancos tienen una estrategia similar, Banco de Occidente apenas se encuentra implementándola, mientras en el Banco BBVA ya las oficinas tienen establecidos procedimientos claros con este fin. Nuevamente, se observa que el Banco BBVA está un paso por encima.

En síntesis, los cuatro pilares analizados en la estrategia digital del Banco de Occidente y del Banco BBVA evidencian resultados favorables en ambas entidades, aunque con un avance totalmente diferente para cada una. El Banco BBVA ratifica que es líder en Colombia y en el mundo en transformación digital, mientras que el Banco de Occidente lleva alrededor de dos años con un proceso de transformación digital fuerte, que apenas empieza a generar sus primeros resultados.

6. Referencias

Arthur, W. B. (1989). Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events. *The Economic Journal*, 116-131.

Aval Pay, la nueva App del Grupo Aval (2015). *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/DR-924938>

Banco BBVA Colombia (2019). Recuperado de <https://www.bbva.com.co/>

Banco de Desarrollo de América Latina (2017). Transformación digital e innovación abierta en la Banca. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1026/FOLLETO%20N25%20CORR.pdf?sequence=7&isAllowed=y>

Campos, E. B., Ingo-Somoza, M., Salmador, M. P., y Morcillo, P. (2017). La innovación del modelo de negocio bancario: el reto de la banca digital. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (120), 3-6.

Capella, M., Martínez, H. F., y Velásquez, J. R. (2018). Estudio de caso colombiano en la inclusión financiera en el cambio de la banca tradicional a la banca digital en el periodo 2012. Recuperado de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/15430/2/01%20Resumen-analitico-en-educacion%20%281.pdf>

Castrillón, F., y Vélez, H. (2017). Impacto del nivel educativo en el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en Colombia. Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12107>

Chacón-Penagos, Á. M., Ordóñez-Córdoba, J. A., y Anichiarico-González, A. M. (2017). Hacia el reconocimiento de la inclusión digital como un derecho fundamental en Colombia. *Vniversitas*, (134), 139-168

Conpes 3701 (2011). *MINTIC*. Recuperado de <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-3510.html>

Fernández, S., Llanes, M. C., López-Moctezuma, C., Rojas, J. C., y Tuesta, D. (2014). Inclusión financiera y el papel de la banca móvil en Colombia: desarrollos y potencialidades. Recuperado de https://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/WP_1401_tcm346-417763.pdf

Garzón, M. (2018). BBVA Colombia le pone color a su estrategia digital en la red de oficinas. BBVA Colombia. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/bbva-colombia-pone-color-estrategia-digital-red-oficinas/>

Granados, E., y García, V. (2008). Modelo de medición y evaluación de la usabilidad en sitios web de la banca virtual en Colombia. *Ingeniería y Universidad*, 12(1), 81-102.

Grupo Aval (2014). Informe de Gestión II Semestre año 2014. Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/inversionistas/informes-financieros/mercado-local>

Grupo Aval también le apuesta a las compras sin tarjetas ni efectivos (2015). *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/finanzas/grupo-aval-tambien-le-apuesta-a-las-compras-sin-tarjetas-ni-efectivos-2302191>

Grupo Aval (2015a). Informe de Gestión II Semestre año 2014. Bogotá, Colombia.
<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/inversionistas/informes-financieros/mercado-local>

Grupo Aval (2015b). Informe de Gestión I Semestre año 2015. Bogotá, Colombia.
Recuperado de <https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/inversionistas/informes-financieros/mercado-local>

Grupo Aval (2016a). Informe de Gestión II Semestre año 2015. Bogotá, Colombia.
<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/inversionistas/informes-financieros/mercado-local>

Grupo Aval (2016b). Informe de Gestión I Semestre año 2016. Bogotá, Colombia.
<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/inversionistas/informes-financieros/mercado-local>

Grupo Aval (2017). Informe de Gestión II Semestre año 2016. Bogotá, Colombia.
<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/inversionistas/informes-financieros/mercado-local>

Grupo Aval (2018). Informe de Gestión año 2017. Bogotá, Colombia.
<https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/inversionistas/informes-financieros/mercado-local>

Hechos destacados (s. f.). Recuperado de
<https://www.grupoaval.com/wps/wcm/connect/grupo-aval/c87134c7-de07-42cc-b6fa-2a6c1f8e2baa/Hechos-destacados-Highlights.pdf?MOD=AJPERES>

Lassala, C., Sanz, S., y Ruiz, C. (2007). Los servicios financieros en Internet. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, (2906), 19-36.

Martelo, R. J., Jiménez, I. A. & Jaimes, J. (2017). Digital Accessibility and Integration: Key Elements for Entrepreneurs Training Program on Digital Empowerment. *Información Tecnológica*, 28(6), 81-94.

Mejía, M. A., y Quintero, W. (2017). Determinantes del uso de la banca electrónica en Colombia. *Revista Finnova: Investigacion e Innovacion Financiera y Organizacional*, 2(3), 15-26.

Pulido, E. R. & Medina, V. H. (2008). A Model for Measuring and Evaluating the Usability of Web Sites in Colombian Virtual Banking Services. *Ingeniería y Universidad*, 12(1), 81-102.

Quiénes somos (s. f.). *Banco de Occidente*. Recuperado de <https://www.bancodeoccidente.com.co/wps/portal/banco-de-occidente/bancodeoccidente/quienes-somos/quienessomos>

Rojas, L. (2016). N.º 24. La revolución de las empresas FinTech y el futuro de la Banca. Disrupción tecnológica en el sector financiero. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/976>

Rojas, L. (2017). N.º 25: Transformación digital e innovación abierta en la Banca. Caso del BBVA. Recuperado de <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1026>

¡Sigue mejorando la forma de pagar WOW! (2016). *Grupo Aval*. Recuperado de <https://bancosaval.com/articulo/pagos-wow/>

Vas, A. (2008). La banca móvil: posibilidades inalámbricas. *Latin Trade*, 16(9), 8-10.

Yepes, J. C. (2018). Más digitalidad, pide presidente de BBVA Colombia a Iván Duque. Recuperado de <http://blogs.portafolio.co/negocios-e-inspiracion/mas-digitalidad-pide-presidente-de-bbva-a-ivan-duque/>